
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

**Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior
según Acuerdo Secretarial 15018, publicado en el DIARIO OFICIAL
DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOPOLÍTICOS Y JURÍDICOS
ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**



**LA TENDENCIA GLOBAL DEL TURISMO Y SUS IMPLICACIONES
EN EL MODELO DE DESARROLLO REGIONAL EN JALISCO:
*Un Análisis desde la Perspectiva del Desarrollo Económico Local***

Proyecto Terminal

**PARA OBTENER EL GRADO DE ESPECIALISTA EN MEJORAMIENTO DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

GEORGINA CONCEPCIÓN GUTIÉRREZ MATA

Asesor Antonio López Mijares

Tlaquepaque, Jal., Septiembre de 2006



AGRADECIMIENTO

**A Dios por darme una oportunidad más de vivir y desarrollarme.
A mis padres, mi pareja, mis hermanos, maestros y amigos.**

**A mis compañeros de trabajo del COPLADE Jalisco y de las dependencias del
Gobierno del Estado de quienes aprendí el gusto por la gestión pública.**

**A los servidores públicos honestos quienes se esfuerzan por cumplir con la
responsabilidad social que implica el trabajo gubernamental y procuran generar
bienes y recursos públicos que lleguen a los ciudadanos a pesar de las barreras
institucionales existentes y la carencia de recursos.**



ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
PRÓLOGO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	10
I. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	14
II. EL ENFOQUE DEL SECTOR TURISMO.....	23
2.1 La tendencia del turismo global.....	23
2.2 La tendencia del turismo nacional.....	25
2.2 La tendencia del turismo local	28
III. LA OFERTA Y LA DEMANDA TURISTICA.....	33
3.1 La demanda turística.....	33
3.2 La oferta turística	37
IV. LAS VENTANAS DE OPORTUNIDAD.....	41
4.1 Los polígonos con potencial turístico en el estado de Jalisco para ser desarrollados.....	41
4.2 La consolidación de los destinos tradicionales	45
V. LA REGIÓN VALLES UNA MUESTRA DE LO QUE JALISCO OFRECE A MÉXICO Y EL MUNDO.....	48
5.1 El contexto global en el que se desarrolla la muestra.....	48
5.2 Características generales de la Región Valles.....	49
5.3 Los esfuerzos realizados en la Administración 2001-2007 para detonar las potencialidades existentes en la Región.....	52
VI. CONCLUSIONES	60
VII. BIBLIOGRAFÍA	64



ABREVIATURAS

CEC. Centro de Estudios de Competitividad

CESTUR. Centro de Estudios Superiores de Turismo

COPLADE. Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco y sus Municipios

CONAPO. Consejo Nacional de Población

CUCEA. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

DEL. Desarrollo Económico Local

EUA. Estados Unidos Americanos

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

ITAM. Instituto Tecnológico Autónomo de México

JAL. Jalisco

MDP. Millones De Pesos

NMG. Nuevo Modelo de Gestión

OMT. Organización Mundial de Turismo

PAI. Plan de Acción Inmediata

PEA. Población Económicamente Activa

PPDSEB. Política de Pleno Desarrollo Socioeconómico y Bienestar

SECTUR. Secretaría de Turismo Federal

SETUJAL. Secretaría de Turismo de Jalisco

SIPRO. Sistema de Información de Proyectos

ZMG. Zona Metropolitana de Guadalajara

ZCG. Zona Conurbada de Guadalajara



PRÓLOGO

Este trabajo se origina a partir de mi experiencia laboral en el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco¹ (COPLADE), donde estuve desde junio del 2002 hasta octubre del 2005. Esta instancia de coordinación se encarga de organizar la planeación del desarrollo en la entidad buscando compatibilizar a nivel local los esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y la sociedad.

A lo largo de esta experiencia laboral, en la que pude participar desde el diseño técnico de proyectos estratégicos de desarrollo regional hasta la gestión de los mismos, me di cuenta que cualquier trabajo que intente detonar y articular el desarrollo económico de las regiones en el Estado —*y con ello proponer una solución a las añejas necesidades que aquejan a una entidad*—, necesita ser desarrollado desde una visión integral que exige contar con un equipo de trabajo donde participen especialistas de diversas disciplinas.

Este antecedente, más los recursos disponibles que tuve al alcance para elaborar este trabajo recepcional, me indujeron a considerar dos aspectos: el primero, que sólo pretendo organizar y sintetizar las concepciones que se hacen sobre el tema del desarrollo económico local; el segundo, que el estudio se concentrará en el análisis de la tendencia global del turismo y en sus implicaciones en el modelo de desarrollo regional. Por tal motivo el objeto de estudio esbozado en el título del documento se refiere sólo a las implicaciones que demanda la tendencia del turismo global en el estado de Jalisco.

¹ Este Comité fue creado en 1981 con el objeto, según lo establece su decreto de creación, de promover y coadyuvar en la formulación, actualización e instrumentación del plan estatal de desarrollo, buscando compatibilizar a nivel local, los esfuerzos que realicen la Administración Pública Federal, el Gobierno del Estado y los Ayuntamientos de la entidad relacionados con la planeación, programación, ejecución, evaluación e información del proceso de desarrollo socioeconómico de la entidad, propiciando la colaboración en estas tareas de los diversos sectores de la sociedad.



Con el estudio de las concepciones sobre el desarrollo económico local (Vázquez², Arocena³, Blakely⁴, Boisier⁵, Cox⁶, Leonardi⁷, Rosales⁸, Ahumada⁹, Sen¹⁰), se entiende que en un estado con cerca de 6.5 millones de habitantes, con 124 municipios¹¹, 12 regiones, situado como el eje económico del occidente del país y con una serie de potenciales para ser explorados, difícilmente puede concebirse un desarrollo armónico de manera aislada.

En este contexto, la búsqueda de esquemas innovadores que permitan detonar las potencialidades existentes, de forma vinculada con las tendencias globales de desarrollo en el sector turístico, implican el diseño de estrategias adecuadas para incidir en el desarrollo de las regiones a partir del trabajo conjunto de los actores como promotores de su propio desarrollo y del aprovechamiento de las potencialidades existentes.

En este esfuerzo se inserta el presente trabajo, que parte de un análisis sobre las concepciones del Desarrollo Económico Local (DEL) que caracterizan a este

² Vázquez, Antonio, "Localización industrial y dinámica regional" *Estudios Territoriales*, Núm. 288, pp. 39-52, 1998.

³ Arocena, José, *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Centro Latinoamericano de Economía Humana, Uruguay, 1995.

⁴ Blakely, Edward, *Planning local economic development: Theory and Practice*, California, EE.UU. 1989.

⁵ Boisier, Sergio, *Modernidad y territorio*, Cuadernos del ILPES, Núm. 42, Santiago de Chile, 1996.

⁶ Cox, Kevin y A. Word, "Local government and local economic development in the United States", en Fansenfest, David, *Community economic development: policy formation in the US and UK*, Policy Studies Organization, Nueva York, 1993.

⁷ Leonardo, Robert, "Regional Development in Italy: social capital and the Mezzogiorno", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. II, Núm 2, Oxford University, Inglaterra, 1995.

⁸ Rosales, Mario, "La planificación y la gestión del desarrollo nacional: el rol de los gobiernos locales", *Cuadernos de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales*, Quito, 1988.

⁹ Ahumada, Jaime, "Planificación y política en el gobierno municipal" en *La planificación y gestión del desarrollo nacional: el rol de los gobiernos locales*, Cuadernos del Centro de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, Quito, 1988.

¹⁰ Sen, Amartya y Nussbaum, Martha, *La calidad de vida*, FCE, México, 1996.

¹¹ Próximamente serán 126 con la creación de dos nuevos municipios en la región de Los Altos: San Ignacio Cerro Gordo y Unión de Guadalupe.



enfoque en proceso, a partir de las tendencias globales del sector turismo, para visualizar las implicaciones que ejercen en el modelo de desarrollo regional de la entidad.

Por tal motivo, el objetivo es analizar las implicaciones del sector turismo, en el en el modelo de desarrollo regional, para innovar alternativas a partir de las potencialidades existentes en la actualidad para ser detonadas.

Se atenderán objetivos específicos que consisten en:

- Sintetizar las concepciones relacionas al tema del desarrollo económico, en el marco de un enfoque que se encuentra en proceso de construcción.
- Analizar la tendencia del sector turismo en la escala global, nacional y regional; y la oferta y la demanda turística existente.
- Identificar polígonos territoriales con potencial turístico para ser detonados en el estado de Jalisco más acordes con la realidad de las tendencias de este fenómeno.

Con todo ello el trabajo pretende mostrar que en el estado de Jalisco existen una serie de potenciales en materia de desarrollo del sector turístico, que pueden ser aprovechados para detonar el desarrollo económico local de las regiones.

El modelo de desarrollo regional en Jalisco se encuentra en una fase que posibilita la implantación de nuevas alternativas de gestión, en este sentido se estima que en la medida que se introduzcan en la planificación políticas encaminadas a fortalecer la vocación productiva de las regiones y a impulsar el aprovechamiento de las potencialidades existentes, en materia turística de manera particular, se incrementa la posibilidad de contar con alternativas



innovadoras que permitan impulsar el desarrollo económico local de las regiones.

Cabe resaltar que los levantamientos en campo realizados; las entrevistas con los actores gubernamentales desarrolladas, el análisis de documentos oficiales y personales son herramientas que calibran la calidad de la información de este trabajo.

El primer capítulo ubica al lector en las concepciones que se hacen sobre el tema del desarrollo económico local como un enfoque en proceso de consolidación, a través del análisis y síntesis de los planteamientos en la materia desarrollados por diferentes autores. En éste se aborda el DEL como un enfoque que enfatiza como parte fundamental a los actores, ya que son éstos los que determinan las distintas acciones a emprender, el conjunto de reglas sobre las cuales habrán de regir su actuación y las estrategias de acción que habrán de seguir manifestadas en sus políticas. Finaliza vinculando la importancia del análisis de las implicaciones que la tendencia global del turismo con la estrategia de desarrollo regional como alternativa para detonar el desarrollo económico local en el Estado. Básicamente este es un apartado descriptivo que bosqueja las concepciones del DEL con el objeto de estudio del presente trabajo.

El segundo capítulo, analiza la tendencia del sector turismo en tres niveles: global, nacional y regional desde la perspectiva económica, abordando las proyecciones de crecimiento que en la materia se realizan de cara el año 2020.

El capítulo tercero puntualiza el análisis de la oferta y la demanda turística en el marco de las 12 regiones del estado y de lo que en términos de preparación para aprovechar el potencial del sector concierne. Como resultante, en este capítulo se plasma en términos numéricos la posibilidad de aprovechar el



mercado potencial de turistas hacia las distintas regiones del Estado, tomando en cuenta para ello la generación de la infraestructura necesaria.

El cuarto capítulo aborda de manera enunciativa, los distintos polígonos territoriales, que cuentan con potencial para ser desarrollados de manera integral en el Estado, para impulsar el desarrollo armónico y estratégico de las regiones. Al final se menciona también el desarrollo a la par de los destinos turísticos.

El quinto capítulo se desarrolla con base en los resultados anteriores y aborda el tema del desarrollo turístico en la Región Valles, como un ejemplo de los potenciales con que Jalisco cuenta y ofrece a México y a el mundo. Se resalta a manera muestra los potenciales de la Región Valles, ya que alberga en su territorio, la cuna de los íconos más representativos de la cultura mexicana en el exterior, como lo es la arqueología, el mariachi, la danza, la gastronomía, el tequila, la arquitectura, entre otros.



INTRODUCCIÓN

Durante el gobierno de Alberto Cárdenas Jiménez (1995-2001) el estado de Jalisco quedó dividido administrativamente en 12 regiones, las cuales integraban los 124 municipios existentes¹². La finalidad de dicha división fue el sub-integrar en pequeños nodos de desarrollo a las distintas zonas del Estado para facilitar el impulso al desarrollo regional.

Cada una de las regiones¹³ cuenta con características muy particulares, sin embargo los intentos por detonar el desarrollo en las regiones Jaliscienses han tendido a homogeneizar los modelos de aplicación, lo que ha deparado en que no necesariamente se hayan tomado las decisiones más adecuadas.

El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE) de Jalisco, quien ha sido la dependencia a cargo de llevar a cabo la estrategia de regionalización y la coordinación de las diversas dependencias estatales, se encuentra actualmente llevado a cabo un proceso de implantación de un nuevo enfoque de direccionamiento estratégico de la administración gubernamental a través del reconocimiento de la necesidad de ampliar e incidir significativamente en el impacto social del trabajo gubernamental.

Es bajo este contexto, donde toma importancia el presente trabajo; debido a que al inicio del siglo 21, el turismo se ha situado como uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes en diversos países del orbe. Su crecimiento ha sido continuo desde los años cincuenta, siguiendo en el transcurso del tiempo, con un proceso de desconcentración que ha permitido el

¹² Publicado en el Periódico oficial del Estado de Jalisco el 15 de Octubre de 1998.

¹³ Existen varias definiciones de región, sin embargo para los efectos del programa de regionalización "región" es entendido, según lo establecido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco (COPLADE), como una zona del Estado compuesta de municipios, que debido a su proximidad espacial tienen interacción e influencia mutua en el proceso del desarrollo económico y social.



surgimiento de destinos como respuesta a las motivaciones de una demanda interesada en descubrir nuevas opciones de viajes.

El estado de Jalisco cuenta con una serie de alternativas que aún no han sido exploradas en lo que a su oferta potencial turística respecta, como un medio para revitalizar lo local en un espacio constitutivo de los procesos de integración social, que induzcan a la movilización de los recursos endógenos de las distintas localidades en un esfuerzo por detonar la acción colectiva entre los gobiernos locales, el sector privado y la comunidad.

Bajo este enfoque significa entender el *Desarrollo Económico Local (DEL)* como una estrategia que permita mejorar la capacidad local en la creación de empleos de calidad a partir de la movilización de recursos locales –naturales, económicos, financieros, institucionales o humanos- y en la acumulación del capital local, como una respuesta a los grandes desafíos que enfrentan las distintas regiones jaliscienses sustentadas en su propia vocación y en las potencialidades con las que cuentan.

El DEL es una estrategia que ha sido puesta en práctica en muchos países de la región, como una esfuerzo por traducir mayores beneficios y facilitar la inserción de los más pobres. La relevancia de lo local, puede visualizarse en dos vertientes; la primera tiene que ver con la transformación del Estado a raíz de la crisis de los ochenta, y las políticas de ajuste estructural que impulsaron la transformación importante del rol del Estado en el que perdió centralidad como motor del desarrollo y cuya manifestación más clara se visualizó en el proceso de descentralización que se puso en ejecución en casi todos los países de la región con mayor o menor fuerza; en esta visión lo económico en especial la creación de actividad económica y el empleo para mejorar las condiciones de vida de los habitantes locales, ha estado ausente.



La segunda vertiente tiene que ver con la forma en como se insertan las economías locales en el mercado global. La pérdida de centralidad del Estado ha significado que, en una economía global, las relaciones comerciales ya no son entre Estados, sino que entre las localidades en que la empresa se localiza. La capacidad de una localidad para desarrollar en forma endógena actividades locales no depende ya tan solo de las ventajas comparativas -existencia de materias primas, mano de obra, accesibilidad, subsidios- sino de sus ventajas competitivas que dependen de una configuración compleja de factores que tiene que ver con la existencia y cohesión entre las actividades locales y la capacidad institucional para generar acuerdos concertados.

La gestión local para el desarrollo turístico sustentable en las regiones del estado de Jalisco, acorde a su vocación y a las potencialidades con las que cuentan cada una de ellas, es una alternativa latente que puede servir para el rescate de su patrimonio natural y cultural; para mejorar el nivel de vida de sus habitantes e incluso para mejorar las relaciones entre sus habitantes al sentir que están trabajando para alcanzar un beneficio común, contribuyendo así a desarrollar de manera incremental a sus comunidades.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA**

I. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



I. El Desarrollo Económico Local

Durante la segunda mitad del siglo XX, el enfoque del desarrollo regional terminó de consolidarse como área de conocimiento; desde entonces hasta ahora, las temáticas más sobresalientes se han enfocado en la intervención del Estado por medio de políticas que permitan impulsar el desarrollo de las distintas regiones, las disparidades existentes en las mismas y la desigualdad que se ha generado.

En este panorama, es posible identificar el desarrollo de los principales enfoques de los cincuentas a los setentas, y en las últimas dos décadas se visualiza una considerable disminución en las aportaciones generadas; que es donde precisamente podemos ubicar el surgimiento del enfoque del desarrollo económico local.

El desarrollo económico local no ha generado aún grandes debates por diversas razones, la principal tiene que ver con lo amplio del tema, aunado a la falta de consolidación del enfoque; además de que las tres décadas de esplendor del desarrollo regional concordaron con el sustento de los distintos trabajos de la teoría neoclásica, keynesiana y marxista; que en sus tiempos conformaron grandes paradigmas enfrentados entre sí.

Comenzando con una revisión sobre los enfoques del desarrollo regional – teoría de la base de exportación, teoría neoclásica y teoría del crecimiento polarizado—, Vázquez (1998) planteó que la forma en la que se operacionalizaron las variables entre los polos de desarrollo, a partir de los distintos enfoques previos, terminaron en una diseminación de las áreas periféricas, con un funcionamiento aceptable únicamente en las etapas de expansión económica, manifestando serias deficiencias en su instrumentación al no revertir de fondo los efectos negativos en el proceso de desarrollo.



Bajo este contexto, se presenta un consenso entre los estudiosos del tema - Arocena, 1995; Blakely, 1989; Boisier, 1996; entre otros- sobre el surgimiento del desarrollo económico local como una alternativa para que los distintos actores locales tuvieran en sus manos el manejo de estrategias asertivas que les permitieran hacer frente a los obstáculos que se presentaban de cara a los procesos de globalización que se comienzan a presentar a finales de los años ochentas.

En este sentido, se considera que la mejor forma para aprovechar las ventanas de oportunidad del exterior así como la manera de minorizar los efectos negativos, es precisamente a través de la conformación de redes sociales fuertemente integradas en polígonos de territorio, definidos bajo un estrategia sustentada en las diferentes fortalezas de sus actores y en la fortaleza de sus organizaciones.

De esta manera, es posible identificar que el enfoque del desarrollo económico local (DEL) presenta como parte fundamental a los actores, ya que son éstos los que determinan las distintas acciones a emprender, el conjunto de reglas sobre las cuales habrán de regir su actuación y las estrategias de acción que habrán de seguir manifestadas en sus políticas. Bajo estas premisas, es posible visualizar un conjunto de variables que impulsan el desarrollo local como lo son el contar con una estructura local integrada, con un objetivo social común a perseguir por los actores y una lucha constante por alcanzarlo; se requiere de un liderazgo local manifestado tanto en la autogestión empresarial como en la actitud de un gobierno emprendedor y de sus habitantes integrando una activa participación ciudadana; innovación tecnológica y reinversión; capacidad de respuesta y flexibilidad a las necesidades cambiantes del entorno.

Ciertamente, el enfoque DEL se encuentra aún lejos de ser acabado, sin embargo, se han presentado una serie de experiencias, manifestadas en estudios de casos exitosos que requerirían de la sistematización en la conformación de un paradigma integral.



Durante los años ochenta surgieron una serie de estudios que abordaban el desarrollo local endógeno y el ecodesarrollo, que sustentaban que el contexto de cambio mundial --descentralización y globalización-- había provocado el resurgimiento de lo local; al ver que la globalización se encontraba polarizando e incrementando las desigualdades regionales. Bajo esta panorámica se ha venido construyendo el modelo analítico del DEL como un resultado de un conjunto de análisis empíricos, constituyendo un enfoque que tiende a ubicar en el centro del proceso de desarrollo a los actores y de identificar los factores locales que impulsan un mejor desempeño económico local.

Bajo esta panorámica, es pertinente presentar algunas definiciones de desarrollo económico local que han sido proporcionadas por algunos autores; Vázquez (1988) sustenta que el *“Desarrollo Económico Local es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población Local (Coffey y Polese, 1985), en el que se pueden identificar, al menos dos dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; y otra sociocultural, en la que los valores y las instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo”*.¹⁴

Blakely (1989) *“Se refiere a un proceso en el cual la comunidad y el gobierno se organizan para estimular principalmente la actividad empresarial y el empleo. El principal objetivo del desarrollo local es desarrollar oportunidades de empleo con los recursos humanos, naturales e instituciones de la comunidad”*¹⁵. En esta misma vertiente pero enfatizando que el proceso se genera en la áreas ubicadas fuera de la zona de influencia de los centros de concentración, se presenta la

¹⁴ Coffey, W. Y M Polese, “local development: conceptual bases and policy implications”, *Regional studies*, no. 19. pp. 85-93, EE.UU., 1985.

¹⁵ Blakely, Edward, *Planning local economic development: Theory and Practice*, California, EE.UU. 1989.



definición del Instituto del Territorio y Urbanismo (1987), el cual sostiene que, el “*desarrollo local sería una alternativa sólo en áreas denominadas periféricas*”.¹⁶

Cox (1993), enfatiza que el concepto del DEL tiene que ser abordado a través de dos variables: *la dependencia local y la escala geográfica*. La dependencia local como una relación social que se presenta entre empresas, trabajadores y gobiernos locales que en un contexto determinado es necesaria y se presenta en una escala geográfica que enmarca la dimensión del factor humano y las relaciones que se presentan en la conformación de los intereses en un espacio de terminado; por lo que la acción de los gobiernos locales cobra especial relevancia, ya que, de acuerdo con Cox, éstos son los agentes que podrían cambiar la dependencia local y la escala geográfica.

Algunos autores resaltan de forma especial el aspecto sociocultural, tal es el caso de Leonardi (1995), quien, sustentado en la experiencia de las regiones italianas, plantea que el nivel de desarrollo económico de las regiones está más correlacionado con los patrones tradicionales y la cultura cívica (capital social), que con la infraestructura económica.

Las perspectivas del DEL en el marco de los países latinoamericanos, sostienen que la base para el desarrollo económico local recae en el impulso de las cooperativas y las pequeñas y medianas empresas, con el fin de desencadenar iniciativas locales que permitan que el gobierno se enfoque en la eficacia de las actividades estratégicas (Rosales 1988). Otro aspecto destacable es la importancia que tiene la participación ciudadana en el desarrollo local, posicionándola como la clave para lograr la legitimidad, representar intereses y obtener la eficacia política, social y administrativa (Ahumada, 1988; Moreira, 1988). De manera particular, Restrepo (1994) enfatiza la participación ciudadana como uno de los medios de control social que considera los controles tecnocráticos sobre los recursos, los funcionarios, los líderes políticos y las políticas.

¹⁶ Instituto del Territorio y Urbanismo, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, España, 1987.



Ante esta panorámica, es posible darnos cuenta que en general no existe un autor que presente un planteamiento integral sobre el DEL, ya que el planteamiento ha surgido de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas sobre diversos casos exitosos, en los que distintas comunidades lograron articular alternativas innovadoras que les permitieron romper los esquemas tradicionales para salir del estancamiento económico local.

En este sentido, Arocena (1995) por ejemplo, para abordar el caso de América Latina referencia ocho casos de estudio en Uruguay, donde resalta dos dimensiones fundamentales para identificar el DEL que son: *el grado de integridad del proceso de desarrollo y la capacidad de elaboración de respuestas diferenciadas*; para a partir de estas categorías recupera una tipología de desarrollo local en el caso del país Uruguayo.

Allende (1987) por su parte, presenta de manera menos ordenada algunos estudios de caso sobre centros urbanos ingleses y holandeses, en los que las iniciativas locales jugaron un papel fundamental para la reestructuración urbana. En esta ocasión se resalta que el enfoque de DEL abarca áreas rurales y urbanas.

Evidentemente, aún falta mucho para que las experiencias del enfoque DEL pueda ser considerado como acabado bajo una perspectiva integral, sin embargo, a finales de la década de los noventa, el libro *Desarrollo como Libertad*, de Amartya Sen (1999), fundamenta de alguna manera, la perspectiva del DEL. En el, Sen realizó una crítica a los enfoques de desarrollo, señalando que se centraron en la dinámica de flujos y en el Estado como ente activador del desarrollo, dejando abandonados en un segundo término a los actores. Por lo cual, argumenta que la libertad es una variable fundamental para que aparezca el proceso de desarrollo. Sen sostiene que se requieren dos tipos de libertades para los actores: la libertad económica para emplear los recursos por un lado; y la libertad política para la toma de decisiones colectivas que respeten los derechos esenciales; por lo que es desde estos elementos, que el autor sustenta



que el Estado debe encaminarse a impulsar este tipo de libertades de la mano con la regulación del mercado. Lo interesante de Sen es que destaca al actor como el centro del proceso de desarrollo e identifica algunos elementos en su entorno como indispensables para mejorar las condiciones de vida.

A la par de este contexto teórico, en el estado de Jalisco la planeación del desarrollo regional se manifestó a mediados de los 90's como una respuesta a las diferencias presentes entre los distintos territorios del estado y ante la falta de una política de desarrollo regional de gobierno que permitiera un proceso de descentralización y un manejo más flexible ante las dinámicas cambiantes del entorno bajo contextos más democráticos.

Ante esta situación, la administración 1995-2001 se vio motivada a impulsar una descentralización basada en una estrategia de agrupamiento de ciertas unidades territoriales político-administrativas –municipios-, con otras unidades con características económico-contextuales similares, para generar unidades territoriales tamaño -regiones- que facilitaran la comunicación entre los actores públicos y privados en un intento por incentivar la participación de la sociedad local en las regiones generadas.

En este orden de ideas, el estado de Jalisco quedó dividido administrativamente en 12 regiones, las cuales integraban los 124 municipios existentes. La finalidad de dicha división fue el integrar en pequeños nodos de desarrollo a las distintas zonas del Estado para facilitar el impulso al desarrollo regional y el manejo político-administrativo de los municipios.

Sin embargo; el proceso quedó inhibido y limitado a la transferencia de recursos, a una mejoría gradual en la gestión municipal, a un incentivo a la mejora productiva y a una búsqueda por fortalecer las ciudades medias del estado. Es en este contexto donde se visualiza que el modelo de regionalización se quedó corto en la manera que planteaba originalmente la forma de reorganizar el estado a través del fortalecimiento entre los diferentes niveles de gobierno y la



generación de espacios de diálogo, participación y concertación de los diferentes actores.

Cabe destacar que la iniciativa fue innovadora en el Estado y buscó el impulso al desarrollo territorial, pero no constituye una tarea concluida ya que se requiere de una mayor suficiencia financiera, mayor capacidad de gestión de los municipios; de la dotación a estas iniciativas de desarrollo local de una perspectiva de largo plazo, concertada también por los diferentes actores, con el fin de que la experiencia de la planeación del desarrollo regional en Jalisco no sea accidentada y dependa de las administraciones públicas en vigencia y de los diferentes ciclos electorales que constituyen un obstáculo para el éxito de los distintos programas que pretenden estimular el desarrollo económico local.

Cada una de las regiones cuenta con características muy particulares, sin embargo los intentos por impulsar el desarrollo en las regiones jaliscienses ha tendido a homogeneizar los modelos de aplicación, lo que ha deparado en que no necesariamente se hayan tomado las decisiones más adecuadas y en que, a pesar de la bolsa de recursos disponibles, los intentos por detonar el desarrollo regional se manejen de manera desarticulada, respondan a cuestiones políticas y disten de sentar las bases de un desarrollo duradero de mediano y largo plazos bajo una perspectiva integral.

El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco (COPLADE), que ha sido la dependencia a cargo de llevar a cabo la estrategia de regionalización y la coordinación de las diversas dependencias estatales, se encuentra actualmente *-durante la administración de Francisco Javier Ramírez Acuña (2001-2007)-* llevando a cabo un proceso de implantación de un nuevo enfoque de dirección estratégica de la administración gubernamental a través del reconocimiento de la necesidad de ampliar e incidir significativamente en el impacto social del trabajo gubernamental.



Es en este contexto, donde toma importancia el presente trabajo, que consiste en analizar las implicaciones que la tendencia global del turismo generaría en la estrategia de desarrollo regional en el estado de Jalisco, con la finalidad de identificar alternativas que deberían de incorporarse a la estrategia de desarrollo para brindar respuestas oportunas a las demandas del sector y a las dinámicas cambiantes del entorno; ya que es posible visualizar ciertas potencialidades, acorde con las características que presentan los municipios, para el desarrollo y fortalecimiento del sector turístico como un alternativa que permita desarrollar las ventajas comparativas y un desarrollo socioeconómico en ciertos polígonos de actuación.

En este sentido, debemos tener en cuenta que la tendencia global del turismo se encuentra experimentando cambios importantes que impactan a las dinámicas económicas y sociales en nuestro país. El planteamiento de las actividades turísticas tradicionales se orienta hacia su consolidación, y a su vez se genera expectativa sobre nuevas opciones que permitan generar alternativas de desarrollo socioeconómico en otras regiones. Jalisco no puede quedar rezagado en lo que a la actividad turística respecta, ya que cuenta con una serie de atractivos con potencial que no han sido visualizados de manera integral con el actual modelo de desarrollo regional; debido a ello, requiere identificar alternativas que le permitan incidir y responder a las demandas cambiantes del entorno.



**ESPECIALIDAD EM MEJORAMIENTO DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA**

II. EL ENFOQUE DEL SECTOR TURISMO



II. El Enfoque del Sector Turismo

2.1 La Tendencia del Turismo Global

Al inicio del siglo XXI, el turismo se ha situado como uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes en diversos países de la orbe. Su crecimiento ha sido continuo desde los años cincuenta, siguiendo con el transcurso del tiempo, un proceso de desconcentración ha permitido el surgimiento de destinos como respuesta a las motivaciones de una demanda interesada en descubrir nuevas opciones de viajes.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante el año 2002 se registraron 703 millones llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, los cuales generaron 474 miles de millones de dólares. Desde 1950, año en que se observaron 25 millones de llegadas de turistas internacionales, el turismo sólo ha dejado de crecer en dos ocasiones: en 1982, debido al debilitamiento de la economía mundial y en 2001 a causa de los efectos cruzados de la desaceleración de la economía de los Estados Unidos y de los ataques terroristas del 11 de Septiembre en los Estados Unidos.

Para el año 2020 se espera que el turismo receptor en el mundo registre 1,561 millones de llegadas, con un gasto de dos billones de dólares.

El crecimiento del turismo internacional tendrá dinámicas regionales diferentes, de tal suerte que Europa y en menor medida América del norte, continuarán perdiendo cuota de mercado. De esta manera Asia, se consolidará como la segunda región en número de llegadas de turistas internacionales. Los principales destinos turísticos del mundo al año 2020, según la propia OMT serán:

- 1.- China con 137 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 2.- Estados Unidos con 102.4 millones de llegadas de turistas internacionales.



- 3.- Francia con 93.3 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 4.- España con 71 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 5.- Hong Kong con 59 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 6.- Italia con 52.9 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 7.- Reino Unido con 52.8 millones de llegadas de turistas internacionales.
- 8.- México con 48 millones de llegadas de turistas internacionales.

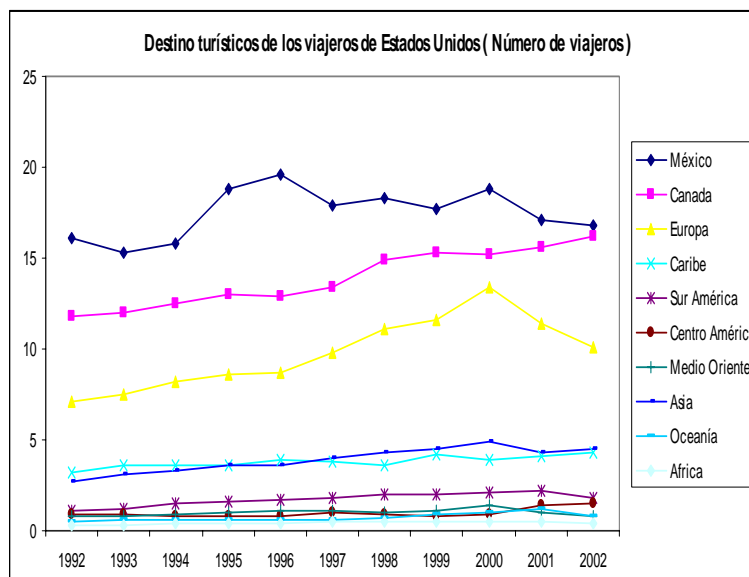
México enfrentará una competencia creciente en el mercado global y en el regional. La competencia tenderá a intensificarse en diversos mercados, especialmente en aquellos en los cuales México cuenta con fortalezas y ventajas competitivas, tal es el caso de sol y playa, arqueológico-cultural y ecoturismo por ejemplo.

Los tres principales mercados de los cuales recibimos turistas internacionales que son: Estados Unidos, Europa y Canadá. Los destinos turísticos preferidos de los Estadounidenses son:

México y Canadá con una

participación del 29% y 28% respectivamente según las estadísticas de la *Office of Travel and Tourism Industries* al 2003. Ello se ve reflejado en la siguiente figura 1.

Fig. 1. Destinos preferidos por los turistas de EUA



Fuente: U.S. Department of commerce , Office travel and tourism industries, July 2003.

Las principales fuentes de información que utilizan los turistas estadounidenses para planear sus viajes son la agencia de viajes con el 52%, las aerolíneas con



el 23%, el internet con el 23%, 15% por amistades y 10% por el departamento de viajes.

El 17% de los turistas de Estados Unidos que realizan viajes de placer realizan el pago de paquete antes de viajar. Además el 91% de los turistas son adultos o jóvenes, mientras que 9% son adultos y niños.

El 62% de los turistas llegan a un hotel, un 32% a casas particulares y un 6% a otros. El tiempo de estancia promedio en un hotel es de 8.5 días, en una casa particular es de 15 días. De los turistas de Estados Unidos realizan en promedio 2 viajes por año , mientras que en viajes de trabajo son en promedio 6 por año.

Los principales destinos que visitan los turistas canadienses son: Estados Unidos con 13,025,000 visitas, Inglaterra 720,000 visitas y México con 607,000 visitas.

Los europeos entre sus destinos preferidos para viajar son: Estados Unidos con el 29%, Europa con el 15% y Asia con el 10%. En Europa se presentó un crecimiento del 2% durante el 2004, lo cual se vio reflejado en el incremento de turistas en México. El país que más gasta en viajes es Inglaterra, seguido por Francia, Alemania, España e Italia según la Organización Mundial de Turismo (OMT).

2.2 La Tendencia del Turismo Nacional

Fig. 2 Composición de Visitas Internacionales

Composición de los visitas internacionales
(Miles de personas)

Concepto	1995	2000	2001	2002
Turistas Internacionales	20,241	20,641	19,810	19,667
Turismo receptivo	7,784	10,591	10,151	9,882
Turismo fronterizo	12,457	10,050	9,659	9,784
Excursiones Internacionales	65,205	85,302	80,908	80,485
Excursiones Fronterizos	63,508	81,565	77,103	75,349
Pasajeros en crucero	1,697	3,467	3,805	5,135
Total	85,446	105,673	100,718	100,151

Durante el año del 2002, se observó una recuperación en la llegada de turistas internacionales a México, luego de la incertidumbre económica y el temor de lo acontecido el

Fuente: Secretaría de Turismo, 2002

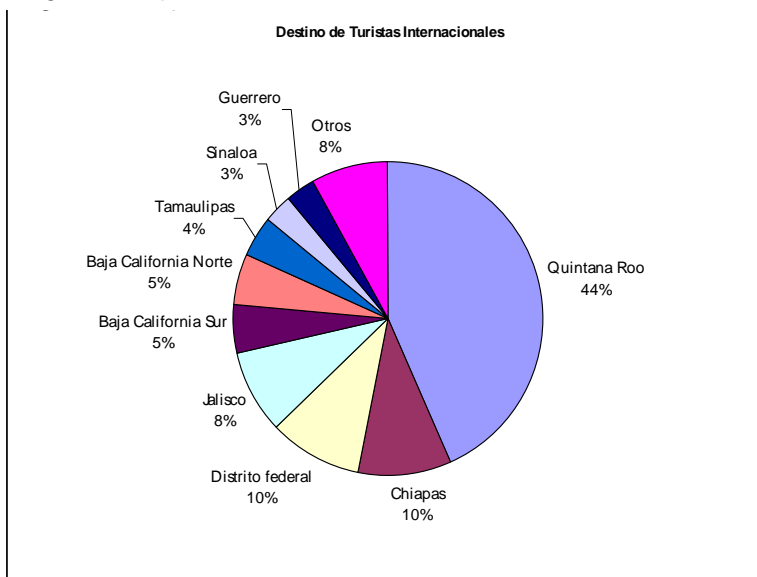


11 de Septiembre del 2001 en los Estados Unidos. Sin embargo el total no alcanzó los niveles del 2001. Se registraron 19.7 millones de turistas internacionales, lo que supone una caída marginal de .7%. Aunque hubo un incremento en la cantidad de turismo fronterizo, tal y como

se muestra en la figura 2, donde también se describen los diferentes tipos de visitantes internacionales. Según la clasificación realizada por la Secretaría de Turismo son *turistas receptivos* aquellos visitantes que pasan más de 72 horas en ciudades fronterizas o 24 horas en ciudades del interior, son considerados *turistas fronterizos* aquellos que permanecieron de 24 a 72 horas en una ciudad fronteriza, mientras que los *excursionistas internacionales* son aquellos que no pernoctan en un alojamiento colectivo y los *pasajeros de cruceros*, como su nombre lo indica, son turistas que permanecen en el cruce al llegar a nuestro territorio.

Los estados que más reciben turistas internacionales son: Quintana Roo 6'046,361; Chiapas 1'364,981; Distrito Federal 1'371,997 y Jalisco 1'181,594; tal y como se muestra en la figura 3. Los países que más visitan nuestro país, son Estados Unidos con el 88% (8'717,000 turistas) de participación, seguido por Europa con el 5% (479,200 turistas) y Canadá con el 4% (360,900 turistas).

Fig. 3 Principales Destinos de los Turistas Internacionales

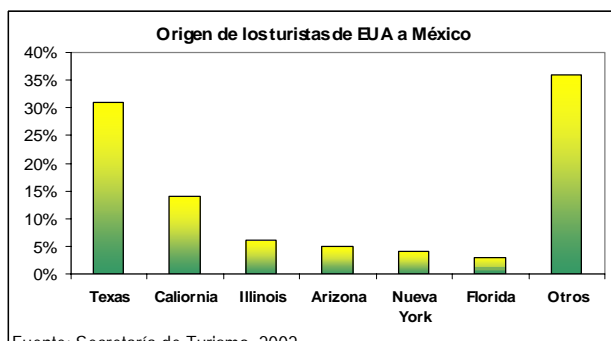


Fuente: Secretaría de Turismo, 2002



El gasto promedio del turista de Estados Unidos es de \$594 dólares, el de Europa es de \$933 dólares y el de Canadá es de \$676 dólares.

Fig. 4.- Origen de los turistas de EUA que visitan México



De los turistas provenientes de Estados Unidos, del estado que más nos visitan es Texas con el 30% de participación, seguido por California con el 12.8%, Illinois con el 5%, Arizona con el 4.5%, Nueva York con el 3.1% y Florida con el 3%. Entre todos suman el 58.3% de los turistas de Estados Unidos. (Ver Fig. 4).

De los turistas internacionales el 58% son de viajes de placer con un gasto promedio de \$725 dólares, el 35% son para visitar familiares o amigos con un gasto promedio de \$408 dólares, el 6% son para negocios con un gasto promedio de \$758 dólares y el 1.1% otros con un gasto promedio de \$611 dólares. (ver fig. 5)

Fig. 5.-Gasto promedio de los turistas que visitan México

País	Gasto
Estados Unidos	\$ 594.00
Canada	\$ 676.00
Europa	\$ 933.00
Viajes de placer	\$ 725.00
Viajes para visitar familiares	\$ 408.00
Viajes de negocio	\$ 611.00

Fuente: Secretaría de Turismo, 2003.

Los ingresos por concepto de Turismo en el 2002 fueron de: \$8,858 mdd, en el 2001 \$5,941 mdd 6% más que el 2000, siendo el principal los Estados Unidos seguidos por Canadá y Europa.

En cuanto al turismo nacional, según la Secretaría de Turismo al 2002 hubo 47.3 millones turistas, 1.3% más que en el 2001. Los estados que más reciben turistas nacionales son: Distrito Federal con el 49%, Jalisco con el 17%, Sonora con el 10% y Tamaulipas con el 8%.



Mientras que los estados que más reciben a los inmigrantes como turistas son: Distrito Federal con 78%, Jalisco con 5.1%, Quintana Roo con 4.7% y Tamaulipas con el 4.4%.

2.3 La Tendencia del Turismo Local

El Estado de Jalisco es uno de los principales atractivos de México, de tal manera que resulta importante tener una estrategia más agresiva y atractiva para aumentar la captación tanto del turismo internacional como nacional.

Según los datos oficiales del INEGI al 2002 Jalisco registró 18,4 millones de turistas, es decir un crecimiento del 1.26% en la captación de turistas, donde el turismo nacional se incrementó 1.43% (15.3 millones de turistas) y el extranjero .35% (2,9 millones de turistas). La zona de Jalisco que más hospedó turistas en el 2002 fue la zona metropolitana de Guadalajara con 8,5 millones de turistas, seguido por la zona de los altos con 4.2 millones de turistas, 3.1 millones de turistas en Puerto Vallarta, 1.18 millones de turistas en el resto del estado, .77 millones de turistas en la ribera de Chapala, .43 millones de turistas en Costalegre y .34 millones de turistas en el sur del estado.

Fig. 6.-Lugares visitados por los turistas nacionales y Extranjeros en Jalisco

Zona de Jalisco	Nacionales	Extranjeros	Total
Zona Metropolitana	7,188,400	1,299,756	8,488,155
Puerto Vallarta	1,682,985	1,349,458	3,032,443
Costa Alegre	372,492	54,140	426,632
Ribera de Chapala	628,552	131,725	760,277
Zona de los altos	4,133,680	81,395	4,215,074
El Sur del Estado	341,236	7,421	348,657
El resto del Estado	1,169,139	15,239	1,184,378
Total	15,516,483	2,939,134	18,455,616

Fuente: Secretaría de Turismo, 2003.

La zona preferida por los turistas extranjeros en Jalisco en el 2002 fue Puerto Vallarta con 1.35 millones de turistas, la zona metropolitana con 1.3 millones de turistas y la ribera de Chapala con .13 millones de turistas.

Mientras que la zona preferida por los turistas nacionales en Jalisco en el 2002 fue: la zona metropolitana con 7.18 millones de turistas, la zona de los altos con



4.13 millones de turistas y Puerto Vallarta con 1.68 millones de turistas. Tal y como se muestra en la figura 6.

La derrama turística en el 2002 fue de: \$16,987,080,082 pesos, 6.45% más que el 2001, las principales zonas que atrajeron recursos en Jalisco fue la zona metropolitana con 7,667 millones de pesos, Puerto Vallarta con 6,786 millones de pesos y la zona de los altos con 1,313 millones de pesos. Tal y como se muestra en la figura 7.

Fig. 7 Derrama Turística por zona

Zona de Jalisco	Nacionales	Extranjeros	Total
Zona Metropolitana	\$ 5,414,735,184.66	\$ 2,251,604,221.22	\$ 7,666,339,405.89
Puerto Vallarta	\$ 2,411,668,499.76	\$ 4,375,140,702.84	\$ 6,786,809,202.60
Costa Alegre	\$ 329,911,720.73	\$ 127,107,257.75	\$ 457,018,978.48
Ribera de Chapala	\$ 214,606,291.57	\$ 326,244,259.02	\$ 540,850,550.59
Zona de los altos	\$ 1,199,947,968.33	\$ 113,129,545.39	\$ 1,313,077,513.72
El Sur del Estado	\$ 144,199,583.41	\$ 8,981,476.56	\$ 153,181,059.97
El resto del Estado	\$ 67,624,894.61	\$ 2,178,475.85	\$ 69,803,370.45
Total	\$ 9,782,694,143.07	\$ 7,204,385,938.63	\$ 16,987,080,081.70

Fuente: Setujal

Fig. 8 Gasto promedio por región

Zona de Jalisco	Nacionales	Extranjeros	Total
Zona Metropolitana	\$ 753.26	\$ 1,732.33	\$ 903.18
Puerto Vallarta	\$ 1,432.97	\$ 3,242.15	\$ 2,238.07
Costa Alegre	\$ 885.69	\$ 2,347.74	\$ 1,071.22
Ribera de Chapala	\$ 341.43	\$ 2,476.70	\$ 711.39
Zona de los altos	\$ 290.29	\$ 1,389.89	\$ 311.52
El Sur del Estado	\$ 422.58	\$ 1,210.33	\$ 439.35
El resto del Estado	\$ 57.84	\$ 142.96	\$ 58.94
Total	\$ 630.47	\$ 2,451.19	\$ 920.43

Fuente: Setujal

El gasto promedio del turista extranjero en Jalisco fue de: \$246 dólares, mientras que gasto promedio del turista nacional fue de: \$630 pesos. Tal y como se muestra en la figura 8. Cabe destacar que la zona con mayor gasto promedio es Puerto Vallarta con \$3,241 pesos por turista, seguido por la Ribera de Chapala con \$2,476 pesos por turista y Costa Alegre con \$2,347 pesos por turista.

El turista en nuestro estado tiene una estancia de 3 días, pero en el turista extranjero tiene una estancia de 6 días mientras que el nacional de 2 días.

Fig. 9.- Estancia promedio de los turistas en Jalisco

Zona de Jalisco	Nacionales	Extranjeros	Total
Zona Metropolitana	3.32	7.15	3.91
Puerto Vallarta	3.75	4.74	4.19
Costa Alegre	2.92	7.65	3.52
Ribera de Chapala	0.90	6.90	1.94
Zona de los altos	1.03	5.76	1.12
El Sur del Estado	1.84	4.97	1.91
El resto del Estado	0.57	1.81	0.58
Total	2.41	5.97	2.98

Fuente: Setujal

La zona de Jalisco que tiene una mayor estancia por parte de los extranjeros es Costa Alegre con 8 días, seguido por la Zona Metropolitana con 7 días, la Ribera de Chapala con 7 días, los altos con 6 días, El sur del estado y Puerto Vallarta con 5 días, tal y como se muestra en la Figura 9.



Los promedios de estancia respecto al año anterior tuvieron un ligero decremento que no afecta a las estadísticas de estancia, los períodos más largos de estancia corresponden a los turistas extranjeros en casas particulares donde en promedio se quedan 15 días en la zona de la Ribera de Chapala, seguido por 12 días en la zona de los altos y 10 días en Costa Alegre. Mientras tanto los turistas nacionales tienen su período más largo de estancia en Costa Alegre con 7 días en hotel, seguido por 6 días en Puerto Vallarta en Hotel y 6 días en casas particulares.

Durante el 2004, y de acuerdo a la situación económica mundial, la industria del turismo creció alrededor del 3% a nivel nacional, por lo tanto la industria turística pudo alcanzar un crecimiento que se acercó a los niveles del 2001 en cuanto al turismo Internacional.

Jalisco se encuentra actualmente en una fase de consolidación para poder entrar en una etapa de madurez en lo que a turismo se refiere¹⁷, por lo que es necesario actuar en las siguientes áreas:

- 1.- Diseñar productos turísticos para nichos de mercados específicos.
- 2.- Desarrollar nuevas atracciones turísticas en los principales destinos turísticos.

¹⁷ A diferencia del ciclo de vida de producto comercial, se considera según la vertiente turística referenciada por la SECTUR que existen nueve etapas que son:

1. Fase de exploración: Solamente unos pocos turistas visitan el destino.
2. Fase de implicación: Cuando el lugar empieza a ser visitado por un grupo de turistas.
3. Fase de desarrollo: Se construyen nuevas atracciones y equipamientos en función de las necesidades de los turistas.
4. Fase de crecimiento: Alcanza su techo máximo en función de la infraestructura disponible y potencial del mercado.
5. Fase de consolidación: Se introducen controles de planificación territorial y otras estrategias para controlar el crecimiento.
6. Fase de madurez: El turismo empieza a estabilizarse o declinar, el destino se encuentra en etapa de estancamiento.
7. Fase de deterioro: La destrucción y pérdida de atractivo del destino turístico.
8. Fase de estabilización: Reforzar el destino turístico con productos y servicio adicionales.
9. Fase de rejuvenecimiento.



3.- Promover a Jalisco en otros países y continentes que actualmente no tengan una participación considerable en la afluencia de turistas a Jalisco.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA**

III. LA OFERTA Y LA DEMANDA TURÍSTICA



III. La Oferta y la Demanda Turística

3.1 Demanda

Para determinar la demanda es necesario contemplar el perfil del turista que gusta del turismo en Jalisco, para ello se realiza en el presente apartado, un perfil por cada uno de los tipos de turismo con potencial en el Estado.

Por el potencial que se visualiza en el Estado tomado en cuenta como marco de referencia los distintos atractivos turísticos, a nivel percepción, que se pueden apreciar en el estado; se pueden identificar zonas con potencial para el turismo alternativo que comprende tanto el turismo rural, de aventura y ecoturismo, así como el turismo religioso y el de sol y playa, para lo cual es necesario identificar la demanda potencial – real de la zona- para efectos de determinar las necesidades de infraestructura y dar sustento a las acciones necesarias para el desarrollo de proyectos nodales que se sumen a la estrategia de desarrollo regional del estado.

Para abordar el perfil Turista alternativo (ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural), fue necesario considerar que la Secretaría de Turismo del Gobierno de la República Mexicana, a través del Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) en coordinación con el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y el Centro de Estudios de Competitividad (CEC) realizaron un estudio estratégico de viabilidad del segmento del ecoturismo en México, donde se da a conocer el perfil del turista para el ecoturismo y el turismo de aventura según las actividades que se practican.

En este sentido los resultados fueron los siguientes:

Características	Turismo rural	Turismo de aventura	de Ecoturismo
Edad	Población entre 30	25 a 45 67%,	25 a 45 años 42%,



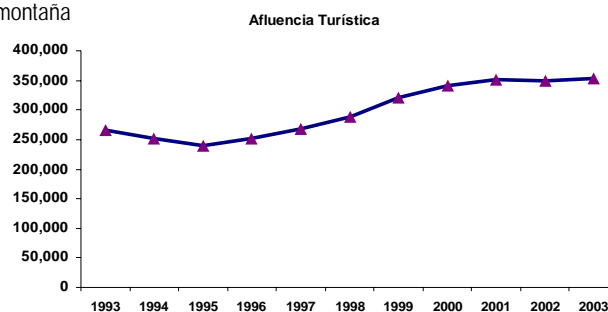
	– 45 años con familia y un nivel de formación ejecutiva	46 a 60 14%, 19 a 24 13%, Menores de 18 4% y; Mayores de 60 3%	46 –a 60 años 27%, Menores de 18 15%, 19 a 24 12.% y; Mayores de 60 4%
Cómo viajan	Familia 55%, grupos 35% y otros 10%	Pareja 48%, Grupo 25%, Familia 15% y Solos 12%	Pareja 39%, Grupo 37%, Familia 22% y solos 2%
Genero	Indiferentes	Masculino 53.3% y Femenino 46.7%	Femenino 50.9% y Masculino 49.1%
Destino del turista	Nacionales 85% e internacional 15%	Nacionales 27% e Internacional 73%	Nacionales 62% e Internacionales 38%

Asimismo se identificó que en nuestro estado, las zonas con potencial de turismo alternativo, han registrado un crecimiento en la afluencia turística de promedio 3% al año tomando en cuenta los últimos diez años, mientras que la derrama económica ha sido del 16.52%, tal y como se muestra en las siguientes tablas:

Fig. 10.- Afluencia de turistas en Jalisco a la zona de montaña

Año	Afluencia	Var
1993	265,936	
1994	251,745	-5.34%
1995	239,090	-5.03%
1996	252,149	5.46%
1997	268,163	6.35%
1998	289,223	7.85%
1999	320,918	10.96%
2000	340,995	6.26%
2001	350,631	2.83%
2002	348,657	-0.56%
2003	353,391	1.36%

Fuente: Secretaría de Turismo, 2004.



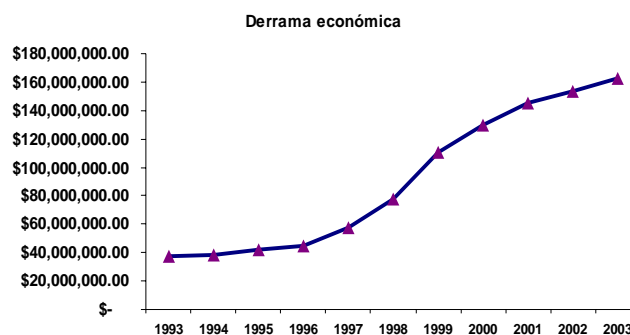
Sin embargo los destinos considerados para el desarrollo del turismo alternativo son los tradicionales que fueron identificados en su momento e impulsados para su desarrollo hasta buscar su consolidación, tal es el caso de Tapalpa y Mazamitla.



Fig. 11.-Derrama económica en la zona de montaña

Año	Afluencia	Var
1993	\$ 37,402,296.00	
1994	\$ 38,707,406.00	3.49%
1995	\$ 41,667,901.00	7.65%
1996	\$ 44,568,906.00	6.96%
1997	\$ 57,227,345.00	28.40%
1998	\$ 77,408,910.00	35.27%
1999	\$ 110,182,765.00	42.34%
2000	\$ 129,653,820.00	17.67%
2001	\$ 145,148,121.00	11.95%
2002	\$ 153,181,060.00	5.53%
2003	\$ 162,319,205.00	5.97%

Fuente: Secretaría de Turismo, 2004.



En lo que a la derrama económica respecta, de acuerdo con el estudio realizado por la SECTUR, se estima que el gasto por practicantes internacionales equivale a \$486 mdp, mientras que el gasto por el turismo nacional es de \$271 mdp. Este gasto corresponde al 0.62% de los \$8,295 millones de dólares correspondientes a los ingresos por visitantes en el año.

El turismo religioso por su parte, de acuerdo con datos proporcionados por la Dirección de Estadística de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco, y que son elaborados año con año en diversos estudios que se presentan, se encuentra que el 98% de los turistas religiosos son de procedencia nacional -- 12.99% Guanajuato, 20% Estado de México, 7% DF, 8% Nayarit, 30% Jalisco— mientras que el 2% restante son de procedencia internacional de los Estados Unidos.

En lo que al gasto promedio respecta, se encontró que la media se estima en \$120 pesos diarios, de los cuales el 46% se destina a compras, 34% alimentos, 15% hospedaje; la tendencia de realización de este tipo de turismo es en compañía de la familia en su gran mayoría (46%), 19% amigos, 24% familiares y amigos.

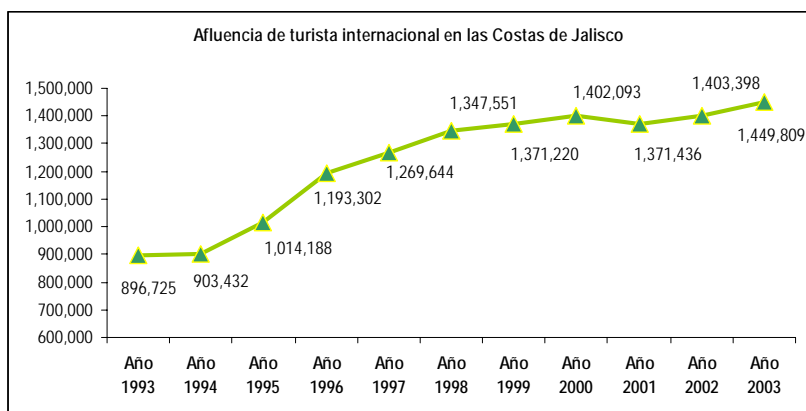
Por su parte el turismo de sol y playa presenta un mercado potencial en cuanto al turismo que arriba a las costas de nuestro estado; ya sea a la Costa Norte



(Puerto Vallarta) o la Costa Sur (Costalegre), de tal manera que es necesario considerar al turista internacional que visita los destinos de sol y playa en la diversificación de las alternativas turísticas en nuestro estado, de manera que Jalisco pueda ofrecer una demanda mas integral.

El estado de Jalisco recibió al 2003, 1,396,221 turistas internacionales en Puerto Vallarta y 53,588 en Costalegre, con un crecimiento promedio anual del 3%. Tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

Fig. 12.-Afluencia de turistas internacionales a las Costas de Jalisco.



Fuente: Dirección de Estadística e Informática de SETUJAL

Es importante mencionar que en 2004 y 2005 se presentó un crecimiento significativo en lo que al turista internacional respecta, debido a la apertura de los

vuelos directos a España y a nuevos destinos en los Estados Unidos.

El perfil del turista internacional en la costa es el siguiente:



Variable	Puerto Vallarta	Costalegre
Edad	69% 26 a 50 años	64% de 35 a 60 años
Nacionalidad	83% Estados Unidos (California 34%, Texas 10%, Illinois 8%, Washington 7%), Canada 8% (Columbia, Alberta y Ontario) y 7% Europa (Holanda, Inglaterra y Francia)	50% Estados Unidos (44% California, 14% Washington, 8% Oregon y 5% Texas), Canada 40% (51% Columbia y 25% Ontario) y 7% Europa (35% Alemania, 17% Francia, 10% Inglaterra)
Ocupación	38% Profesionista, 18% Negocio propio, 10% Jubilado)	40% Jubilado, 28% Profesionista, 18% Negocio propio
Acompañantes	Familia 58% y Amigos 12%	70% Familia
Organizador del viaje	40% El turista y 30% Agencia de viaje	40% el Turista y 40% su familia
Ingreso promedio	10,000 pesos (37%), 15,000 pesos (27%) y 20,000 pesos (13%)	10,000 pesos (30%) y 20,000 pesos (21%)
Motivo del viaje	88% descanso y 6% luna de miel	93% Descanso o placer
Transporte utilizado	85% avión y 8% Cruceros	60% automovil, 18% autobus
Gasto promedio	3,373 por persona	2,455 por persona

Fuente: Dirección de Estadística e Informática de SETUJAL

Como se observa en la tabla, el perfil del turista internacional de la costa, representa un cliente potencial para poder ser aprovechado y diversificado.

Si se considerara la aplicación de una estrategia de promoción al número de turistas internacionales que nos visitan actualmente, según proyecciones de la propia dirección de Estadística e Informática, tendríamos la siguiente demanda potencia – real; de al cual se puede concluir que en lo que a los turistas internacionales respecta sería de:

Procedencia	2005	2006	2007	2008	2009
Puerto Vallarta	69811	97735	139622	167547	209433
Costalegre	2679	3751	5359	6431	8038
Total	72490	101487	144981	173977	217471

3.2 Oferta

La oferta de hospedaje del estado, acorde con las cifras publicadas por el INEGI en 2003, se estimó en 1,109 establecimientos, de los cuales 266 corresponden a la Zona Metropolitana de Guadalajara, 200 a Puerto Vallarta, 126 a la zona Sur



de la Costa Alegre, 163 a Los Altos, 75 a la Ribera del Lago de Chapala, 91 al Sur del estado y 188 al resto de las zonas turísticas.

Estos establecimientos cuentan con una capacidad de 49,497 habitaciones, concentrándose la mayoría dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (17,465) y Puerto Vallarta (17,964), y que brindaron hospedaje a un total de 5 846 215 turistas durante el 2002, de los cuales 4'576,118 fueron de procedencia nacional, concentrándose en la Zona Metropolitana de Guadalajara (2'034,136), y 1'270,097 de procedencia extranjera, quienes visitaron en su mayoría Puerto Vallarta (887,021), cifras que se presentan en la siguiente gráfica:

ZONA TURISTICA	TOTAL	NACIONALES	EXTRANJEROS
Total	5 846 215	4 576 118	1 270 097
Zona Metropolitana de Guadalajara	2 309 664	2 034 136	275 528
Puerto Vallarta	1 740 866	853 845	887 021
Sur de la Costa Alegre	274 690	245 814	28 876
Ribera del Lago de Chapala	170 655	111 341	59 314
Los Altos	992 352	980 325	12 027
Sur del estado	184 598	182 528	2 070
Resto de las zonas turísticas	173 390	168 129	5 261

Fuente: Dirección de Estadísticas de SETUJAL 2003 y los cálculos fueron realizados por la Dirección General de Planeación turística.

Según los datos del INEGI del 2002, la Zona Metropolitana de Guadalajara presentó en promedio una tasa de ocupación del 48.78%, siendo el mes de julio el que mayor tasa tuvo, con un 59%. Puerto Vallarta manifestó una tasa más elevada, de 53.58%, siendo el mes de febrero cuando presentó mayor ocupación, con un 71.73%. Luego se presenta el Sur de la Costa Alegre, que tuvo un promedio de ocupación del 27.42%, siendo los meses de febrero y marzo los que mayor ocupación presentaron, con un poco más del 40%. A



continuación tenemos la Ribera del Lago de Chapala, la cual presentó una tasa de ocupación del 33.46%, teniendo al mes de marzo como el de mayor ocupación, con un 42.53%. Después llega la zona de Los Altos, con un promedio de ocupación del 31.26%, siendo el mes de agosto el que presentó mayor ocupación, con un 48.08%. Finalizando con el Sur del Estado, que presentó una tasa de ocupación del 26.40%, registrando al mes de julio como el de mayor ocupación, con un 31.54%.

En este sentido, es necesario tener presente que la oferta de hospedaje disponible en el estado de Jalisco, cuenta con variaciones significativas en la ocupación de acuerdo a la temporalidad que se presenta, aunado a que existen una cantidad de turista, entre los que destacan los hijos ausentes, que durante sus estancia en el estado acostumbran hospedarse con sus familiares, por lo que una buena parte considerable del total de visitantes al estado no se ven reflejadas e impactan realmente en los movimientos de turistas que se encuentran registrados en la oferta de hospedaje disponible en el Estado.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA**

IV. LAS VENTANAS DE OPORTUNIDAD



IV. Las Ventanas de Oportunidad

4.1 Polígonos con potencial turístico para ser desarrollados en el Estado de Jalisco

El Estado de Jalisco, integrado por sus 12 regiones que engloban sus 124 municipios *—próximamente 126 con la creación de San Ignacio Cerro Gordo y Unión de Guadalupe—* cuentan con una serie de atractivos que no han sido desarrollados de manera integral.

Los casi 8.5 millones de visitantes que recibe la ZMG --y que representa la región que mayor afluencia concentra tal como lo veíamos en el apartado de la oferta y la demanda turística--, representan un potencial latente que podría ser movilizado a otras regiones del estado ya que cuentan con una riqueza en sus diferentes atractivos y que dista de ser aprovechada.

Visitantes que arriban a la ZMG y que cuentan con la posibilidad mínima de disponer de tan sólo un día podrían disfrutar del encanto de la ribera los pueblos de la ribera de Chapala o de visitar una de las zonas arqueológicas más representativas de las culturas ancestrales que se ubicaron en el occidente del país *—y que prácticamente fueron desconocidas por cientos de años--*, aunado a vivir la experiencia de estar en la sede de los lugares que albergan los iconos más representativos de la cultura mexicana en el exterior, es a partir de esta idea que me gustaría abordar el desarrollo del presente capítulo y profundizarlo en el caso de la Región Valles que se presenta en el siguiente capítulo.

Al este de la ZMG, en la zona central del estado, se ubica la Región Ciénega que se encuentra integrada por 13 municipios, con una extensión territorial de 4,992 km², que representan el 6.1% de la superficie total del Estado de Jalisco, concentrando el 7.18% (454,088 personas) de la población estatal y con una tasa de crecimiento poblacional del 5.4% con relación a 1995 (430,601).



La región cuenta con la facilidad de contar con vías de comunicación en muy buenas condiciones para adentrarse en la región y con buenos caminos – *terracerías o empedrados*— en condiciones muy transitables para cualquier tipo de vehículo que conducen a sus distintas localidades aunados a un transporte público que ofrece constantes salidas partiendo desde la Zona Metropolitana de Guadalajara.

En este sentido, por su ubicación geográfica y su infraestructura carretera, existen dos maneras de arribar a los pueblos de la ribera de Chapala desde la ZMG, a la parte norte vía Chapala y a la parte sur vía Jocotepec.

En la zona se ha presentado la característica, de una concentración del desarrollo en lo que es Chapala, dejando de lado al resto de los municipios que también cuentan con importantes recursos naturales y culturales, que permitirían conformar diversas alternativas en materia de desarrollo de nuevas actividades ecoturísticas, de turismo de aventura, pesqueras y culturales fortalecidos en la riqueza de sus habitantes.

Existen una serie de recursos naturales en sus diversos ríos, presas, arroyos y nacimientos de agua en la gran mayoría de los municipios, lugares como las aguas termales de San Juan Cosalá en el municipio de Jocotepec, o la isla de Mezcala y la de los alacranes con su gran riqueza cultural, son algunas de los atractivos que se presentan en la región sin contar también con las zonas boscosas de Ocotlán, Tuxcueca y Tizapán.

La arquitectura civil y religiosa presente en todos los municipios de la región aunada a los diversos sitios de valor históricos y sus personajes ilustres nacidos en esta región imprimen un sello distintivo a la misma. La gastronomía de la región y las zonas restauranteras de algunos municipios son un punto importante para atraer turismo a ese destino, cabe señalar que la infraestructura turística que ofrecen los municipios en su mayoría se considera aceptable para los turistas que reciben durante el año.



La laguna de Chapala es el lago natural más grande de México, por lo que debería ser considerada una estrategia propicia para brindarle una mayor proyección a nivel nacional, cabe destacar que son necesarias la articulación de una serie de acciones entre los tres niveles de gobierno, ya que la problemática medioambiental que se presenta en la zona requiere de intervenciones inmediatas, sin embargo los beneficios que podrían obtenerse a cambio son incalculables.

Al centro-occidente del estado de Jalisco, podemos ubicar a la región Sierra Occidental la cual se encuentra integrada por ocho municipios que contienen un potencial para el turismo cultural, religioso y alternativo.

Es posible identificar un corredor natural-religioso que va desde el municipio de Ameca (en la Región Valles) y que conecta con la Sierra Occidental, pasando por los municipios de Guachinango, Mixtlán, Atenguillo, Talpa de Allende y Mascota que concentran varias de las peregrinaciones a nivel nacional más importantes y donde la gran mayoría de los recursos se concentran en el municipios de Talpa de Allende, debido aparte de que cuentan con la sede de la virgen del Rosario, a una falta de planificación y de una oferta integral que les permita al resto de los municipios beneficiarse de una mejor forma. Se requiere de la instalación de centros de servicio para el peregrino, el trazo del sendero de Mixtlán a Atenguillo, el cual ha ocasionado la muerte a varios peregrinos que transitan a los pies de la carretera año con año.

Por otro lado el polígono San Sebastián- Mascota-Cuautla-Ayutla podría integrarse por vía aérea, echando mano de las aeropistas en los primeros tres municipios vía Vallarta aprovechando los más de 3'000,000 de turistas que lo visitan, de manera que se puedan ofertar alternativas complementarias, que les faciliten al resto de los municipios allegarse de fuentes económicas alternativas.



En este sentido cabe recordar que la carretera que conecta la ZMG vía Mascota-San Sebastián-Las Palmas-Vallarta, será un detonante para la región y facilitará la movilización terrestre de los visitantes, por ello es urgente el trabajo en conjunto con los habitantes de la zona para que puedan integrarse y conformar sus propias redes articuladas, como los actores protagonistas de su propio desarrollo.

Continuando con la sierra hacia el sureste del estado, encontraríamos la Sierra de Amula y la Sierra del Tigre, con una serie de municipios con áreas por detonar como la artesanal y la ecoturística. Cabe aclarar que se han iniciado trabajos destacables en algunos municipios *-los nueve considerados dentro del polígono de actuación¹⁸ de la Sierra del Tigre-*, sin embargo los trabajos deben de ser continuados con miras a conformar un corredor desde Puerto Vallarta, vía la Sierra Occidental, pasando por la Sierra de Amula y la del Tigre para en un futuro conectarse hasta el volcán de Colima, ya que los municipios que se ubican al paso de la misma cuentan con una serie de potencialidades que permitirían articular un corredor ecoturístico único.

En la Región Norte del Estado, ubicada al norte de la entidad, encontramos asentamientos de grupos huicholes, una serie de minas de plata, importantes construcciones arquitectónicas, entre otros atractivos, en municipios como Bolaños, Mezquitic, Totatiche, etc. El potencial que podría generarse en la parte de Mezquitic y Huejuquilla el Alto para el desarrollo del etnoturismo es muy importante ya que las propias características de la zona permiten ofrecer alternativas innovadoras para la practica de este tipo de turismo que permitirían compartir una experiencia única con las culturas indígenas nativas, siendo ellas mismas las que podrían echar mano de su propio desarrollo convirtiéndose en el centro de su desarrollo endógeno. Y que decir de las regiones de los Altos Norte y Altos Sur las cuales cuentan con un sector productivo lácteo y ganadero muy

¹⁸ *Polígono de actuación* es un término que ha sido utilizado por el COPLADE, Jalisco para delimitar una zona en el territorio, sobre la cual se pretende incidir para desarrollar una serie de acciones que impacten en su status quo con la finalidad de dinamizar su desarrollo.



impone pero también con un potencial para el turismo religioso sin precedentes al albergar los lugares de nacimiento de distintos santos religiosos que año con año movilizan a cientos de feligreses, y que podría ser canalizada esta afluencia natural de una manera más estratégica.

4.2 La consolidación de los destinos tradicionales

La tendencia de la actividad turística en México, se orienta hacia su consolidación y hacia el planteamiento de otras opciones de desarrollo socioeconómico del país, el estado de Jalisco no puede quedar rezagado y en este sentido el apoyo no solamente debe de orientarse hacia la consolidación de los destinos tradicionales, sino también hacia el desarrollo de nuevos productos turísticos tal como se mencionó con anterioridad, ya que ambas partes permitirían construir una oferta integral y potenciar las riquezas con las que contamos.

La ZMG como destino favorito y puerta de entrada de los visitantes al estado, debe de trabajar en la consolidación de sus sitios de interés y en la restauración de muchas fincas histórico.-patrimoniales muy importantes en coordinación con los distintos actores que conformamos los agentes de cambio para nuestra entidad.

Por otro lado Puerto Vallarta, demanda seguir trabajando en su desarrollo y articularse a los destinos jaliscienses cercanos como San Sebastián del Oeste y la Costalegre para poder ofrecer alternativas turísticas complementarias que le permitan continuar posicionándose en la escala nacional y global.

Chapala requiere continuar con su desarrollo y abrirse hacia el resto de los pueblos de la ribera para conformar desde una red de malecones *-que integren a los distintos municipios de la región-* hasta el trabajo en la imagen urbana y la reglamentación de los vendedores ambulantes. Requiere además de echar mano de ese potencial con el que cuenta como municipio de retiro para muchas



personas de la tercera edad para extenderlo hacia los otros municipios, trabajando de la mano todos en las cuestiones de saneamiento y limpieza del lago en los distintos niveles de gobierno.

La Costalegre, integrada por los municipios de Cabo Corrientes, Cihuatlán, La Huerta, Tomatlán y Villa Purificación, requieren particularmente trabajar de manera conjunta con sus habitantes para inducir la participación y evitar caer en el riesgo de generar exclusión entre los habitantes y el desarrollo del turismo.

A partir de esta panorámica global, en el capítulo siguiente se presenta el abordaje de la Región Valles del Estado de Jalisco, como una muestra de las potencialidades latentes con las que cuenta Jalisco y que se encuentran latentes para ser aprovechadas como motores de su propio desarrollo endógenos para generar un desarrollo turístico en la zona desde lo local.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA**

V. LA REGIÓN VALLES UNA
MUESTRA DE LO QUE JALISCO
OFRECE A MÉXICO Y AL MUNDO



V. La Región Valles una muestra de lo que Jalisco ofrece a México y el Mundo

5.1 El Contexto Global en el que se Desarrolla la Muestra

En el presente capítulo se abordan las potencialidades en materia turística que presenta la Región Valles como un ejemplo de los atractivos que podrían ser detonados en Jalisco como fuentes de un desarrollo endógeno basado en el turismo. El abordaje se desarrolla desde lo que el pensar global y actuar local en materia turística respecta, en un contexto en el que mientras más se han ampliado e internacionalizado los ámbitos de la economía, la política y la sociedad en su relación con el turismo, paradójicamente se tienen a fortalecer más los vínculos de integración local, como un medio para sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado y sin fronteras, a través de la cohesión de un núcleo o íconos identificables de acción inmediata, para reafirmar los vínculos locales e interpersonales, como una necesidad social para enfrentar la incertidumbre de lo global.

El presente capítulo representa una estrategia, de inserción a las nuevas condiciones regionales, nacionales y mundiales en lo que a la ventana de oportunidad del turismo concierne, bajo la evidencia de las tendencias que se presentan y de los beneficios que representa el fortalecer los íconos representativos locales. Cabe resaltar que el desarrollo de la presente muestra, lo facilitó la investigación de campo realizada en la región y el acceso directo que se tuvo con los actores gubernamentales directamente involucrados en el desarrollo de la zona, lo que enriqueció el proceso de análisis y favoreció el conocimiento de los potenciales existentes, aunado a los distintos procesos de gestión municipal y estatales que se han desarrollado recientemente en la región.

En los últimos años se ha generado un interés particular por el estudio de los gobiernos locales, en un contexto en el que el impulso al desarrollo económico



ha sido una de las principales aspiraciones y uno de los mayores retos a alcanzar en los municipios que han quedado al margen de las dinámicas del desarrollo.

La asociación de municipios en regiones ha sido una de las estrategias que los gobiernos han impulsado como una forma de conjuntar esfuerzos para brindar atención a problemas comunes. Sin embargo, la no visualización de una vocación productiva como región, el no aprovechamiento de las potencialidades disponibles, y el contar con gobiernos de filiación partidaria distinta, han representado factores que han inhibido la integración regional y la generación de proyectos estratégicos detonantes del desarrollo.

Aunado a lo anterior, el proceso de definición de liderazgos ha actuado también como un factor que ha contribuido a la fractura de estas dinámicas de integración regional, y la falta de atención de las grandes problemáticas que han venido aquejando a las regiones.

Sin embargo cuando estas diferencias se han logrado superar, se inicia un proceso en el cual se avanza en la generación de una estructura social integrada, que promueve una capacidad empresarial innovadora, que estimula la participación ciudadana en coordinación con el accionar del gobierno en su conjunto, tal como ha comenzado a suceder en la subregión Guachimontones en la Región 11 Valles del Jalisco, la cual se presenta a continuación.

5.2 Características Generales de la Región Valles

En este contexto nos adentraríamos a la región 11 Valles la cual se ubica al occidente de la ZMG, en la zona centro-occidente del Estado y se encuentra integrada por 14 municipios, que en su conjunto conforman una extensión de 5,851 km², que representan el 7.30% de la superficie total de Jalisco, concentrando el



4.92% (311,341 personas) de la población estatal con una tasa de crecimiento del 3%¹⁹ con relación a la población de 1995 (302,202).

Las facilidades que brinda la cercanía física de la región en relación con la ZMG, se le agrega una red carretera que facilita las comunicaciones y la movilización de recursos, aunado al gran potencial en cuanto a sus recursos naturales y turísticos, que son el objeto fundamental del presente abordaje, entre los que pueden destacarse sus importantes reservas hidrológicas, actualmente subutilizadas, grandes extensiones territoriales, arquitectura colonial muy importante, vestigios arqueológicos destacables, gastronomía, aspectos culturales, entre otros; que con la participación de su población como los principales agentes promotores de su propio desarrollo endógeno y con el apoyo de infraestructura (sobre todo urbana, de comunicaciones, hidráulica, eléctrica y cultural), podrían detonar de manera exponencial la región contribuyendo a su desarrollo y consolidación desde el enfoque de su desarrollo económico local.

En la región es posible identificar tres áreas geográficas que podrían conformar un polígono de actuación muy importante, el primero ubicado al centro de la región integrado por los municipios de Tala, Teuchitlán, Ahualulco, Etzatlán, San Marcos y San Juanito de Escobedo que conformarían la parte arqueológica-cultural, con sus distintos vestigios y artesanías en talabartería y piedra obsidiana que unidos en una ruta que tomara como detonante la zona arqueológica de los Guachimontones y la cultura Teuchitlán podría generar una inercia sinergial para impulsar el desarrollo económico local a través de sus habitantes basada en el fortalecimiento de sus iconos representativos.

Al norte de la región podemos ubicar otro polígono integrado a la cabeza por Tequila y los municipios de El Arenal, Amatitán, Magdalena y Hostotipaquillo que representa en términos territoriales el 37.5% de la superficie total de la Región Valles y que se caracteriza por albergar la región del tequila y la sede, en

¹⁹ Fuente INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

algunos de ellos, de minas de ópalo y obsidiana así como la elaboración de artesanías inspiradas en la bebida tradicional de nuestro país. El sur de la región por su parte, integrada por los municipios de Cocula, San Martín Hidalgo y Ameca, pueden conformar un polígono desde la perspectiva de la música más tradicional de México: el mariachi aunado a una serie de fortalezas gastronómicas de la zona.

De esta manera visualizaríamos la Región de la siguiente manera:

Fig.13.- Las tres subregiones turísticas en la Región Valles de Jalisco de acuerdo a la vocación y las potencialidades existentes



Fuente: Gráfico de trabajo propuesto al Coolade Jalisco. 2005.

De esta manera podemos visualizar que a menos de 60 minutos de la ZMG se podría disfrutar de los símbolos más representativos de la cultura mexicana en sus lugares de origen –mariachi, tequila, charrería, danza, gastronomía, artesanía, arqueología, entre otros-, para ello se requiere de la participación activa de la sociedad como agentes, en primera instancia, conocedoras y/o reconocedoras de su propia riqueza para posteriormente iniciar con la potenciación de los distintos sitios como ejes detonadores del potencial turístico, cultural, religioso y natural de la región, con el fin de incrementar la derrama económica y beneficios directos para sus habitantes, fortalecidos en una integración social e intermunicipal sólida que garantice la sustentabilidad del desarrollo y una mejora en la calidad de vida para sus habitantes.



5.3 Los esfuerzos realizados en la Administración 2001-2007 para detonar las potencialidades existentes

A mediados de la administración estatal 2001-2007, el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE) de Jalisco en coordinación con diversas dependencias estatales, iniciaron un proceso de implantación de un nuevo enfoque de direccionamiento estratégico de la administración gubernamental a través del reconocimiento de la necesidad de ampliar e incidir significativamente en el impacto social del quehacer público.

Para ello y con la finalidad de lograr una mayor incidencia en las necesidades, demandas y expectativas de los jaliscienses, el Gobierno del Estado reconoció la necesidad de incidir en una serie de elementos concentrados en la *Política de Pleno Desarrollo Socioeconómico y Bienestar*²⁰, lo que se constituyó como el propósito central de la administración, a través del planteamiento de un *Nuevo Modelo de Gestión*²¹, el cual imprimió una nueva direccionalidad y mayor racionalidad al trabajo del Gobierno Estatal.

Conscientes de las grandes potencialidades con las que cuenta el Estado y fundamentados en los criterios que deben orientar las estrategias del gobierno estatal *-intersectorialidad, descentralización, y sustentabilidad-*, establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2001-2007 y en el reconocimiento del Gobierno del

²⁰ La Política de Pleno Desarrollo Socioeconómico y Bienestar (PPDSEB) establece el argumento base para el enfoque estratégico de los esfuerzos y recursos del Gobierno del Estado y constituye el propósito central de la administración 2001-2007.

²¹ El Nuevo Modelo de Gestión (NMG) es un diseño técnico-metodológico orientado a generar toda una nueva dinámica de trabajo en las instancias del Ejecutivo Estatal, a partir no sólo de una serie de innovaciones en aspectos clave del actuar gubernamental, sino sobre todo, de una nueva direccionalidad y racionalidad del quehacer público. Esto es, de la forma en se entiende y asume la responsabilidad frente a los ciudadanos. El planteamiento del Nuevo Modelo de Gestión surgió a partir de un análisis de la problemática general que, desde una dimensión estratégico organizativa, estaba impidiendo la generación de mayores y mejores resultados al aparato gubernamental estatal en su conjunto, limitando la capacidad de incidencia en la atención de las necesidades, demandas y expectativas de los jaliscienses. Es pertinente señalar que la propuesta global del NMG, así como los diferentes trabajos que de éste se han desprendido –en este caso Proyectos Estratégicos–, descansan en una serie de propuestas conceptuales y técnicas del COPLADE, para lo cual se han realizado distintos desarrollos metodológicos. (Véase documento anexo *Resumen NMG y PPDSEB*)



Estado de orientar sus acciones a través de la cooperación, el consenso, la concertación y el análisis del entorno bajo una visión de largo alcance y comprometida, se puso en marcha la estrategia de un trabajo intersectorial a través de Mesas de Coordinación para el diseño y desarrollo de proyectos estratégicos integrales.

En este marco, los *Proyectos Estratégicos*²², se desarrollan bajo una lógica de trabajo de mesas de coordinación, las cuales surgen del convencimiento de que es fundamental contar con espacios de coordinación para el establecimiento de alianzas y redes estratégicas entre las diferentes dependencias del ejecutivo estatal, ordenes de gobierno y actores sociales, de manera tal que se pudiera ofrecer alternativas de solución integrales, a la altura de la compleja y apremiante problemática que enfrentan los jaliscienses.

Durante el 2004 el COPLADE coordinó la elaboración y diseño de 10 proyectos estratégicos; que constaron de siete etapas metodológicas, las cuales se enuncian a continuación:

²² Los proyectos estratégicos surgen de un proceso de identificación de proyectos de alto impacto que abonan directamente al desahogo de las prioridades estatales, en los que intervinieran dos o más dependencias. Estos proyectos fueron ingresados al Sistema de Información de Proyectos (SIPRO), el cual es una aplicación informática desarrollada por el equipo de COPLADE. En el mes de septiembre de 2003, se convocó a las Dependencias del Ejecutivo estatal a dar de alta sus proyectos estratégicos en el SIPRO, con el fin de —en esa primera etapa— registrar y consolidar la información sobre las iniciativas de proyectos de las diferentes dependencias, para estar en posibilidad de jerarquizarlas de acuerdo con su contribución a las Prioridades definidas por el Ejecutivo estatal, que fueron traducidas en los Programas Especiales.



1. Identificación de Necesidades	1.1 Identificación de Problemas
	1.1 Ejercicio de Lógica Fluida
	1.2 Identificación del Problema Estratégico
2. Conceptualización	2.1 Justificación del Proyecto
	2.2 Objetivo General
	2.3 Dimensiones (Objetivos Específicos)
	2.4 Estrategias
	2.5 Acciones
	2.6 Actividades
3. Plan de Acción Inmediata	3.1 Costeo Global por dimensión
	3.2 Costeo Global por Acción
	3.3 Costeo de Actividades
	3.4 Establecimiento de Responsables
	3.5 Establecimiento de fechas de inicio y termino
4. Validación del Proyecto	4.1 Negociación, cabildeo, validación y apropiación del proyecto por los participantes
	4.2 Firma del Proyecto por parte del Lider y el coordinador del proyecto
	4.3 Presentación y Firma del proyecto por parte del Gobernador
	4.4 Adecuaciones al proyecto con base a las observaciones del Gobernador
	4.5 Firma del Proyecto por todos los miembros de la mesa
5. Liberación de Recursos	5.1 Llenado de la Ficha de Información Básica de las acciones presupuestadas del proyecto por cada responsable
	5.2 Elaboración de acuerdo marco.
	5.3 Gestoría y liberación por parte de SEFIN
6. Seguimiento Proyecto	6.1 Reporte mensual de las Actividades y Acciones programadas durante el mes
	6.2 Presentación de avances en reunión plenaria mensual con los participantes del proyecto
	6.3 Redireccionamiento de recursos en subejercicio
	6.4 Ejercicio global de evaluación anual (programado vs. Realizado)
7. Programación Multianual	7.1 Priorización acciones
	7.2 Costeo Acciones
	7.3 Costeo de Actividades
	7.4 Establecimiento de Responsables
	7.5 Establecimiento de Fechas de Inicio y termino

Cada una de las etapas representa una parte de las distintas fases metodológicas que constituyeron el diseño y desarrollo de los distintos Proyectos Estratégicos y que se explican a groso modo a continuación:

1. La Identificación de Necesidades

En esta etapa, a partir de la herramienta metodológica de la Lógica Fluida²³, se realizó un ejercicio para la identificación de las necesidades más apremiantes

²³ La "Lógica Fluida" es una herramienta metodológica desarrollada por el Dr. Edward De Bono. En el COPLADE, a partir de los trabajos del Dr. De Bono, se ha venido desarrollando una propuesta de "lógica sinergial" que coadyuva a la identificación de la problemática multidimensional que enfrenta la administración pública estatal, hacia la focalización y la



que se presentaban, a través de la identificación de los flujos hacia donde se concentraban la mayor cantidad de problemas y a partir de la identificación de estos puntos concentradores de problemas o puntos de tensión se definió el problema estratégico a tratar.

2. Conceptualización

En esta etapa, a partir de los resultados y la problemática definida en la *identificación de necesidades*, se partió de argumentar la justificación del proyecto, delimitar el objetivo general y diseñar sus grandes dimensiones de actuación y atención; para posteriormente desarrollar las estrategias que permitieran contar con acciones incisivas que se vieran reflejadas en un conjunto de actividades muy concretas enmarcadas en el proyecto.

3. Plan de Acción Integral (PAI)

Es en la tercera etapa, donde se realiza el costeo de las acciones y actividades de las distintas dimensiones de atención, se asignan responsables y participantes, así como los tiempos de ejecución. Al cabo de esta etapa es posible visualizar cual es el monto total de inversión para cada dimensión de actuación, así como la distribución total de montos con respecto al proyecto estratégico.

4. Validación del Proyecto

Etapa crucial de apropiación y compromiso de los actores con respecto al proyecto, es aquí donde la habilidad del negociador se pone a prueba, ya que

canalización –bajo *un orden y secuencia*- de los centros nodales que permiten desahogar la problemática, a partir de una propuesta integral que identifica las categorías fundamentales para el desarrollo de un proyecto. El Dr. De Bono ha desarrollado un sinnúmero de trabajos fundamentados en conceptos y herramientas del pensamiento lateral. Lo que ha distinguido sus trabajos es la practicidad y disponibilidad en la aplicación del pensamiento creativo proporcionado los métodos y las herramientas para este nuevo pensamiento. Es uno de los líderes mundiales en lo que puede ser uno de los campos más importantes en el futuro: el pensamiento constructivo y creativo.



implica el soporte y compromiso hacia el proyecto o donde se muestra el rechazo y/o la parte de soporte por parte de los involucrados.

5. Liberación de Recursos

Etapas de gestión con los actores vinculados al proceso administrativo, jurídico y financiero del ejecutivo estatal, es aquí donde se afinan los detalles administrativos para dar salida y aplicación al recurso conforme al proyecto validado y abanderado por los distintos actores. Implica la elaboración y firma de un acuerdo marco o acuerdo compromiso donde el titular del Ejecutivo Estatal ordena a la Secretaría de Finanzas la liberación del recurso para tales fines conforme a los acuerdos establecidos en la mesa de coordinación con respecto al proyecto diseñado.

6. Seguimiento del Proyecto

Implica el seguimiento parcial y total de cada una de las etapas del desarrollo del proyecto, demanda un staff que se encuentre vinculado de forma total al seguimiento diario del mismo, para el buen manejo y desahogo del proyecto conforme a su diseño; en el mismo sentido, requiere de la instrumentación de alternativas de solución ante las distintas problemáticas suscitadas en su proceso de desarrollo.

7. Programación Multianual

Esta etapa requiere de la revisión detallada del planteamiento global e inicial del proyecto para posteriormente realizar un ejercicio de evaluación y priorización sobre las acciones y actividades a realizar durante el siguiente año. Aunado a ello, implica la realización de un ejercicio de costeo, de definición de responsables y el establecimiento de fechas de inicio y término de las actividades.

Tipos de Proyectos Estratégicos desarrollados en la fase inicial Estas fases metodológicas permitieron la creación e integración de 10 proyectos estratégicos



desarrollados durante el 2004. De los cuales, es posible visualizar tres tipos de proyectos: de desarrollo regional, de alcance metropolitano y de desarrollo institucional.

De los cuales cuatro de ellos fueron de desarrollo regional - *Consolidación Cultural Guachimontones, cuyo líder fue la Secretaría de Cultura; Costalegre con la Secretaría de Desarrollo Urbano a la cabeza y la Secretaría de Desarrollo Rural con el liderazgo del proyecto Ruta Ecoturística Sierra del Tigre*-, y se encuentran estrechamente relacionados al objeto de estudio del presente trabajo.

Cada Proyecto Estratégico se desahogó a través de una Mesa de Coordinación, que fueron coordinadas en lo general por el COPLADE para efectos del diseño, desarrollo y seguimiento de los proyectos, mientras que la coordinación específica y el liderazgo en la ejecución de las acciones de cada una de las Mesas de proyecto estuvo a cargo de cada una de las secretarías antes mencionadas.

En este contexto resalta el esfuerzo realizado por el gobierno de Jalisco, por el detonar a partir de una serie de íconos representativos de una subregión -*la zona arqueológica de los Guachimontones en el municipio de Teuchitlán, el área natural de la Piedras Bola en el municipio de Ahualulco del Mercado*- el desarrollo endógeno de lo que fue llamado el polígono de actuación de la subregión Guachimontones a través del proyecto estratégico *Consolidación Cultural Guachimontones*.

En este proyecto es posible visualizar cuatro elementos que han detonado la movilización de los recursos y el accionar de la organización en la subregión Guachimontones, por un lado *el proyecto estratégico "Consolidación Cultural Guachimontones"* como el elemento articulador que ha permitido detonar la organización de los trabajos y el conjunto de acciones a partir de las



potencialidades existentes; *el gobierno –Estatad y Municipal-* como el elemento activo que ha permitido movilizar las redes y el ejercicio de la toma de decisiones; *el territorio*, que ha sido el espacio sobre el cual han dado vida las acciones y las decisiones tomadas a partir, del aprovechamiento de las potencialidades disponibles y del inicio a la conformación y consolidación de una vocación como subregión; y por otro lado, *la sociedad*, que ha sido el espacio a través del cual se han mezclado las acciones individuales y las colectivas.

De esta manera, el proyecto estratégico fungió como una institución -*en tanto que fijó las reglas de actuación y coordinación-* motora de la gestión de recursos e instrumentadora de políticas en un territorio, dado que reguló la organización de gobierno y sociedad. En su operación cotidiana el proyecto estratégico actuó como una forma de organización pública inscrita en las relaciones intra e intergubernamentales que transitaron a través de los órdenes federal, estatal y municipal, por lo que el proyecto estratégico como objeto de estudio en si, y los distintos componentes del proyecto como forma de organización y unidades de análisis conformaron en su conjunto, elementos que permitieron identificar el comienzo de un cambio institucional en el espacio local de la subregión en el binomio gobierno-sociedad.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA**

VI. CONCLUSIONES



VI. Conclusiones

1. La tendencia de la actividad turística en México, se orienta hacia su consolidación y el planteamiento de otras opciones de desarrollo socioeconómico del país, el estado de Jalisco no puede quedar rezagado y en este sentido deben de orientarse los apoyos no solamente hacia la consolidación de los destinos tradicionales, sino también hacia el impulso al desarrollo de nuevos productos turísticos, tomando en cuenta la diversidad de los atractivos con los que cuenta el Estado.
2. El auge que el turismo ha tenido en la entidad, ha sido en parte, producto del aprovechamiento del vasto territorio de costa con el que cuenta Jalisco para fomentar el turismo de playa, sin embargo es necesario tomar en cuenta que en los últimos años a nivel mundial ha surgido el turismo alternativo, como el de montaña como una opción que viene gestándose con mucha fuerza y cuya vertiente puede ser una fuente generadora de empleos y del fomento de otras actividades turísticas, en este sentido es necesario tomar en cuenta el desarrollo sostenible de la Sierra Occidental, la de Amula y la del Tigre para poder integrar una oferta integral que centre como eje de su desarrollo endógeno a sus habitantes permitiéndoles un desarrollo gradual permanente.
3. En este sentido es necesario tener presente que mientras el ecoturismo representa en algunos países hasta el 30% de su PIB como en el caso de Costa Rica, en México no llega al 2% del PIB que aporta el Turismo en México, por lo que es un tipo de turismo que se tiene que promover y trabajar ya que atrae bastante a la población sobre todo por la interacción con la naturaleza y la cultura de las regiones, en este sentido es necesario que como estado nos pongamos a trabajar y echemos mano de los atractivos que tenemos.



4. Es apremiante estar concientes de que en nuestro estado se esta viendo amenazada su riqueza cultural, por el inevitable cambio en el patrón cultural de sus habitantes, situación que se presenta en todas las comunidades rurales de nuestro País. Los factores asociados a la globalización económica en los que se ven inmersos, factores como la migración hacia Estados Unidos, la influencia de los medios de comunicación, el acceso a nuevas tecnologías y bienes materiales que propicia un cambio gradual en las expresiones culturales que se evidencian en la arquitectura, la forma de hablar, la forma de vestir, entre otras y que se transforman en una falta de identidad al sitio de origen, ha empezado a propiciar que en las nuevas generaciones se pierda parte del patrimonio cultural en diversas regiones del estado.
5. Jalisco cuenta en su región Valles con valores culturales que dentro del contexto global revisten características únicas, y que han tenido un papel muy importante en la conformación de la esencia e identidad de los mexicanos, a través de su música de mariachi, su gastronomía, la bebida mundialmente conocida como tequila, y relacionada directamente con las manifestaciones vernáculas, la charrería, la arqueología, que se enlazan íntimamente a la esencia de la identidad nacional, definiendo dentro y fuera del país la imagen de “lo mexicano”.
6. A manera de reflexión personal, se pueden visualizar una serie de regiones con un potencial para el desarrollo de distintos tipos de turismo, alternos a los destinos tradicionales, que son únicos en el Estado y que permitirían incrementar de manera gradual la calidad de vida de los habitantes de la región si se logra articular de manera armónica y bajo una perspectiva integral el trabajo de los distintos actores – *gubernamentales y sociales*- para de una manera coordinada generar el desarrollo regional en las regiones situando como agentes centrales del desarrollo a sus habitantes.



7. Uno de los primeros pasos consiste en el conocimiento de los atractivos con los que contamos aunado a la apropiación de los mismos, para posteriormente desarrollar una metodología que responda claramente a las problemáticas que se han venido presentando por décadas, y que permita abonar hacia la construcción de la cara humana de una regionalización endógena promotora del desarrollo.
8. Vivimos en un contexto que tiende a girar en torno a la dispersión, donde la lectura clara de la realidad se dificulta y a menudo vemos que se generan, unilateralmente desde la óptica gubernamental, alternativas de políticas que van destinadas al fracaso debido a una serie de factores, entre los que destacan una confusa lectura de la realidad y una falta de legitimación de la sociedad; por lo que las políticas públicas dejan de cumplir su objetivo fundamental de fungir como el vehículo articulador y nexo primordial entre el gobierno y la sociedad, lo que genera que no representen las estrategias de acción colectiva que deberían consolidar.
9. En ese sentido resulta interesante la movilización de esfuerzos y recursos coordinados en aras de ir detonando la acción colectiva entre los diferentes actores, y que permita vislumbrar indicios de una transición en el modelo político-administrativo de la regionalización que se llevó a cabo en un inicio en Jalisco.



**ESPECIALIDAD EN MEJORAMIENTO DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA**

VII. BIBLIOGRAFÍA



VII. Bibliografía

ACKOFF, Rousell, 1997, *Planificación de la Empresa del Futuro*, Ed. Limusa, México, P. 71-100.

AGUAYO Q., S., 2000, *El almanaque Mexicano*. Grijalbo y Proceso, México.

AHUMADA, Jaime, 1988, "Planificación y política en el gobierno municipal" en *La planificación y gestión del desarrollo nacional: el rol de los gobiernos locales*", Cuadernos del Centro de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, Quito.

ANDREWS, Kenneth R., 1993, "El Concepto de Estrategia Corporativa", en Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian, *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*, Ed. Prentice Hall, México, P. 51-60

APUNTES DIPLOMADO EN POLITICAS PÚBLICAS, 2002, I.T.E.S.O. Guadalajara, Jalisco, México.

ARELLANO, D., 2003, "Gestión Estratégica para la Inducción del Cambio Organizacional" en *Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*. CIDE, México.

AROCENA, José, 1995, *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Centro Latinoamericano de Economía Humana, Uruguay.

BAKER, Judy, 2000, *Evaluación del Impacto de los Proyectos de Desarrollo de la Pobreza. Manual para profesionales*, Ed. Banco Mundial, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Washington, D.C., P. 1-196.

Banco Interamericano de Desarrollo, 2001, *Manual para la Evaluación de Proyectos de Prevención y Eliminación del Trabajo Infantil*, BID, P. 1-45.

BARDACH, Eugene, 2000, "Problemas de la definición de problemas en la definición de políticas" en Aguilar Villanueva, *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*. Porrúa, México.

Blakely, Edward, 1989, *Planning local economic development: Theory and Practice*, California, EE.UU.

BRAYBROOKE, D y C. E. Lindblom, 1963, *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, Free Press, Nueva York.

BOISIER, Sergio, 1996, *Modernidad y territorio*, Cuadernos del ILPES, Núm. 42, Santiago de Chile.



BOZEMAN, B. (coord.), 1998, *La Gestión Pública su Situación Actual*, FCE, México.

CABRERO, E., 1996, *Usos y Costumbres en la Hechura de las Políticas Públicas en México*, CIDE, México.

CHAPOY, Bonifaz, Beatriz, 2003, *Planeación, Programación y Presupuestación*, Ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM número 145, México, P. 1-55.

CHÁVEZ P., J. A., 2000, *Para Recobrar la Confianza en el Gobierno*, FCE, México.

COFFEY, W. Y M. Polese, 1895, "local development: conceptual bases and policy implications" en *Regional studies*, número 19. pp. 85-93, EE.UU.

COPLADE, Jalisco, 2003, *Cuadernillos de información generados por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco*, Gobierno de Jalisco. P. 1-35.

Cox, Kevin y A. Word, 1993, "Local government and local economic development in the United Sttes, en Fansenfest, David, *Community economic development: policy formation in the US and UK*, Policy Studies Organization, Nueva York.

CROZIER, M. Y E. Friedberg, 1990, *El Actor y el Sistema*, Alianza, México.

DE BONO, Edward, 2001, *Lógica Fluida*, Ed. Paidós, España, P. 1-130.

Decreto de Creación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco y sus Municipios, 1981.

INEGI, 2000, Anuario de Estadísticas del XII Censo General de Población y Vivienda del INEGI, Ed. INEGI, P. 1-198.

IMCO, 2005, *Hacia un pacto de Competitividad*, Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., México.

FRIEDMAN, J., 1991, *Planificación en el Ámbito Público*, Ministerio para las Administraciones Públicas, España.

GOBIERNO DE JALISCO, 1984, *Plan Estatal de Desarrollo 1984-1988*. Guadalajara, Jalisco, Gobierno de Jalisco, México.

GOBIERNO DE JALISCO, 1989, *Plan Estatal de Desarrollo 1989-1995*. Guadalajara, Jalisco, Agata, México.



GOBIERNO DE JALISCO, 1995, *Plan Estatal de Desarrollo 1995-2001*.
Guadalajara, Jalisco, Gobierno de Jalisco, México.

GOBIERNO DE JALISCO, 2001, *Plan Estatal de Desarrollo 2001- 2007*.
Guadalajara, Jalisco, Gobierno de Jalisco, México.

GODET, Michael, 2000, *La Caja de Herramientas de la Planeación Prospectiva*,
Ed. Gerpa, Paris, P. 1-108

GUERRERO A., J. P. Y M. López Ortega, 2000, *Manual sobre la clasificación funcional del gasto público*, CIDE, México.

GUERRERO A., J. P. Y Y. Palacio, 2000, *Manual sobre la clasificación económica del presupuesto federal en México*, CIDE, México.

GUERRERO A., J. P. Y F. Patrón Sánchez, 2000, *Manual sobre la clasificación administrativa del presupuesto federal en México*, CIDE, México.

SÁNCHEZ, Antonio, 2000, "Desarrollo económico local: ¿un nuevo papel para los gobiernos municipales?", en *De Vinci*, Número 6, Guadalajara, México. P. 4-15.

SÁNCHEZ, Antonio, (coord.) 2001, *La ruta del cambio institucional, ensayos sobre desarrollo local*, Universidad de Guadalajara, México.

SÁNCHEZ, Antonio, (coord.) 2002, *Experiencias municipales de cambio institucional*, Universidad de Guadalajara, México.

SECODAM, 1999, *Guía técnica sobre Planeación Estratégica: Metodología de Modernización y Reforma al Sistema Presupuestario en la Administración Pública*, SECODAM, Unidad de Desarrollo Administrativo, México.

KAPLAN, Robert, S. y Norton, D., 2000, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia*, Ed. Harvard, Business School Press, España, P.1-145.

Leonardo, Robert, 1995, "Regional Development in Italy: social capital an the Mezzogiorno", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. II, Número 2, Oxford University, Inglaterra.

Ley de Planeación del Estado de Jalisco y sus Municipios, 2000.

MOORE, H. M., 2000, "Anatomía del Problema de la Heroína: un ejercicio de definición de problemas" en Aguilar Villanueva, *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*. Porrúa, México.

ORTEGA V., A. "Et All", 2002, *Memorias 2001 Ibergob – México*, Porrúa, México.



ROSALES, Mario, 1988, "La planificación y la gestión del desarrollo nacional: el rol de los gobiernos locales", *Cuadernos de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales*, Quito.

RUANO DE LA FUENTE, José., 2001, "El Control de Gestión en las Organizaciones Públicas" en OLÍAS DE LIMA, Blanca, *La Nueva Gestión Pública*, Ed. Prentice Hall, España. P. 199-222.

SANÍN, Ángel, Héctor., 1999, *Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública, (Metaevaluación y Mesoevaluación)*, Ed. Serie Manuales de la CEPAL-ECLAC, Santiago de Chile. P.7-105.

SANZ, Mulas, Andrés., 2001, "Gestión y Presupuesto" en OLÍAS DE LIMA, Blanca, *La Nueva Gestión Pública*, Ed. Prentice Hall, España. P. 176-197.

SECRETARIA DE TURISMO, Jalisco, 2004, *Cuadernillos de información generados por la Secretaria de Turismo del Estado de Jalisco*, Gobierno de Jalisco, P. 1-55.

SEN, Amartya y Nussbaum, Martha, 1996, *La calidad de vida*, FCE, México.

VÁZQUEZ, Antonio, "Localización industrial y dinámica regional" *Estudios Territoriales*, Núm. 288, pp. 39-52, 1998.

WEAVING, R. y Thumm, U., 2000, *Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos*, Ed. World Bank vol 2, número 8, Washington D.C. P. 1-16.

WRIGHT, D. S. *Para entender las relaciones intergubernamentales*, FCE, México, 2000.